

Ryhmäcoaching esimiestyön kehittämisen menetelmänä – kohti dialogista johtamista

Davidsson Minna, Tarvainen Minna

Tekijät Minna Davidsson ja Minna Tarvainen	Aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Ryhmäcoaching esimiestyön kehittämisen menetelmänä – kohti dialogista johtamista	Sivu- ja liitesivumäärä 97 + 4
Ohjaajat Mari Takko	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä ryhmäcoaching-menetelmään esimiesten osamisen kehittämisen välineenä ja tutkia sen vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Tarkoitusta varten suoritettiin Ryhmäcoachingin vaikuttavuus –kyselytutkimus maaliskuun 2013 aikana. Kyselytutkimus toteutettiin HRM Partners Oy:n ryhmäcoaching-johtamisvalmennukseen osallistuneille esimiehille. Vaikuttavuutta tutkittiin esimiesten oman käytännön työn, tiimin sekä koko organisaation tasolla. Opinnäytetyössä perehdyttiin myös valmennuksen aiemman seurantavaiheen välittömien palautteiden tutkimiseen. Aihetta lähestyttiin organisaation ryhmäkäyttäytymisen, johtamisosaamisen kehittämisen ja dialogisen johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Ryhmäcoachingprosessin ensimmäisen vaiheen dokumentoidut palautteet osoittivat korkeaa tyytyväisyyttä menetelmään ja valmennukseen. Oppimiskokemus oli ollut hyvin positiivinen. Ensimmäisen vaihe ei kuitenkaan vielä takaa menetelmän todellista oppimista ja soveltamista käytännössä. Ryhmäcoachingprosessin vaikuttavuus-kyselyn myöhemmän vaiheen palautteiden perusteella oppimisen voidaan nähdä tutkituissa organisaatioissa onnistuneen keskimäärin kohtuullisesti. Prosessia edelleen kehittämällä voidaan päästä pysyvämpiin tuloksiin. Tuloksissa ilmeni tarve prosessin jatkuvuudelle, harjoittelulle sekä yksilöllisen tuen lisäämiselle. Kyselyn vastaajien määrä jäi varsin alhaiseksi. Työssä painotutaan siten vahvasti myös teoriaan ja aikaisempiin palautteisiin.</p> <p>Tuloksissa ilmeni, että coaching-kulttuurin tunnistaminen organisaatioiden toiminnassa on vielä suhteellisen vähäistä. Havaittiin myös, että alalla on vahva tilaus yhtenäiselle ja luotettavalle vaikuttavuuden mittaamismenetelmälle. Coachingin sisällyttäminen keskeiseksi osaksi organisaatioiden johdon osaamisen kehittämismenetelmiä voi lisätä sen tunnettuutta ja leviämistä organisaatioon sekä edistää organisaation dialogia.</p> <p>Uudistavan ja dialogisen johtamisen nähdään olevan yhä enemmän nykyjohtajien ja tulevaisuuden johtamistyyli. Osallistavan, kuuntelevan ja avoimen dialogisen johtamisjärjestelmän avulla lisätään hyvinvointia ja organisaation eri tasojen ja toimintojen välistä vuorovaikutusta. Yhdessä ajattelemalla saadaan enemmän aikaan, ja organisaation potentiaali on helpommin tunnistettavissa ja muunnettavissa liiketaloudelliseksi menestykseksi.</p>	
Asiasanat Coaching, ryhmäcoaching, vaikuttavuus, dialogi, johtaminen, osaaminen, valmennus	

Degree Programme in Business

Authors Minna Davidsson and Minna Tarvainen	Group or year of entry 2010
The title of thesis Group coaching as a method of leadership development – towards dialogic leadership	Number of pages and appendices 97 + 4
Supervisors Mari Takko	
<p>The objective of this thesis was to study the group coaching as a method for developing leadership and managerial skills, and its effectiveness in the long term. For this purpose a survey was conducted on group coaching effectiveness in March 2013. The survey was carried out for the managers who had participated in HRM Partners's group coaching –training. The effectiveness of the coaching was explored at the level of managers' own practical work, team work and the whole organization. The study also examined the instant feedback of the training. The subject was approached from the perspective of organizational group behaviour, leadership development and dialogic leadership.</p> <p>The first phase of the training feedback revealed high level of satisfaction with the method and training. Learning experience had been very positive. However, the first phase of the feedback does not guarantee that the method is learned and applied in the practical work. On the basis of the latter feedback of the group coaching-training, the learning in the studied organizations had been moderate. The further development of the process can lead to more permanent results. The results of the survey revealed the need for the continuity of the process, training and increased need for individual support. The response level of the survey remained rather low. Therefore, the study focuses strongly on theory and the earlier feedback of the group coaching.</p> <p>The results revealed, that the knowledge of the coaching-culture in the organizations' activities is still relatively low. It can also be stated, that the industry has a strong need for a coherent and reliable measurement method for effectiveness. Including coaching as a key part of developing leadership skills in the organization, could increase its recognition and spreading in the organization. It could also promote the organizational dialogue. Transformative and dialogic leadership are seen to be growing leadership styles for the present and future leaders. By including the personnel, by listening and by open dialogue, the level of well-being and interaction between different organizational functions can increase. By thinking together, more is accomplished, and the potential of the organization can be more easily identified and converted into financial success.</p>	
Key words Coaching, group coaching, efficiency, dialogue, leadership	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Coaching.....	3
3	Ryhmäcoaching	7
3.1	Ryhmät organisaatioissa	7
3.2	Ryhmän merkitys coachingissa	9
3.3	Ryhmäcoachingin osatekijät.....	15
3.4	Reflektio ryhmäcoachingissa.....	19
3.5	Mihin ryhmäcoaching soveltuu	21
3.6	Ryhmäcoachingprosessi käytännössä	22
3.7	Valmentajan ja valmennettavan rooli	24
4	Nykyjohtamistyyli ja johtamisen haasteet	26
5	Kohti dialogista johtamiskulttuuria.....	31
5.1	Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito	32
5.2	Dialogi organisaation vuorovaikutuksen edistäjänä.....	36
5.3	Dialogin ominaispiirteet ja coaching.....	38
6	Johtamisosaamisen kehittäminen	42
6.1	Johtamistaitojen kehittämisvälineitä	43
6.2	Oppiminen organisaatiossa	44
6.3	Osaamisen mittaaminen	48
7	Ryhmäcoachingin vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen.....	49
7.1	Ryhmäcoachingin hyödyt.....	49
7.2	Valmennettavuus	51
7.3	Vaikuttavuuden mittaaminen.....	52
7.4	Taloudellisen vaikuttavuuden mittaaminen	53
7.5	Kirkpatrickin vaikuttavuuden malli.....	54
8	Opinnäytetyön väitekehys.....	58
9	Tutkimuksen toteuttaminen ja käytetyt menetelmät	60
9.1	Tutkimuksen tavoite ja kohderyhmä	61
9.2	Kyselytutkimuksen toteutus ja menetelmien kuvaus	62
9.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	63

10 Tutkimustulokset.....	65
10.1 Vastaajien taustatiedot	65
10.2 Tavoitteet ja valmennuksen tärkeimmät aihepiirit	66
10.3 Vaikutukset yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.....	68
10.4 Coachaavan johtamistyylin käytön rajoitteet	77
10.5 Dialoginen vuorovaikutus	79
10.6 Muita havaintoja ryhmäcoachingprosessista.....	80
11 Johtopäätökset ja pohdinnat.....	81
11.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusaiheet	85
11.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	86
11.3 Yhteenveto	87
Lähteet.....	90
Liitteet.....	98
Liite 1. Ryhmäcoachingin vaikuttavuus kyselytutkimuksen kysymykset.....	98
Liite 2. Palautekyselylomake, HRM Partners Oy –salainen.....	101
Liite 3. Palautekyselyn tulokset, HRM Partners Oy –salainen	101
Liite 4. Saatekirje asiakkaille –salainen.....	101
Liite 5. Ryhmäcoachingin vaikuttavuus kyselytutkimuslomake –salainen.....	101
Liite 6. Kyselytutkimuksen keskiarvotaulukko –salainen.....	101
Liite 7. Kyselytutkimuksen taulukkoraportti –salainen	101
Liite 8. Kyselytutkimuksen yhteenvetoraportti –salainen	101

1 Johdanto

Johdon vastuualueet ja haasteet nykypäivän globaalissa, alati muuttuvassa liike-elämässä asettavat uusia vaatimuksia esimiestyölle. Johdon tukeminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen johtamiskoulutusohjelmien ja valmennusten avulla on yleistynyt. Myös organisaatio oppii esimiestyötä kehittämällä. Coaching-menetelmän tunnettuus ja kiinnostus sen käyttöön erityisesti johdon valmennuksessa on lisääntynyt. Valmennus soveltuu hyvin käytännön esimiestyön kehittämiseen, itsensä johtamiseen, tarvittavien toimintatapojen muutoksen tarkasteluun ja haastavien muutostilanteiden hallintaan.

Nykyaikaisen johtamisajattelun keskeisenä piirteenä on demokraattinen, vuoropuhelun salliva dialoginen vuorovaikutuskulttuuri ja koko henkilöstön osallistava yhteistoiminta. Johtamista voidaan tarkastella eri näkökulmista. Työssä perehdytään myös eri johtamistyyliin ja johdon osaamishaasteisiin. Opinnäytetyön ryhmäcoachingin tutkimisen viitekehys muotoutuu organisaatioiden ryhmätoiminnan, johdon osaamisen kehittämisen ja dialogisen johtamisen ympärille. Uudistavan ja dialogisen johtamisen nähdään olevan nykyjohtajien ja tulevaisuuden johtamistapoja. Dialoginen johtamisjärjestelmä tukee organisaation eri tasojen ja toimintojen välistä dialogia. Keskeistä on avoimuuteen kannustava, luottamuksellinen, vastavuoroinen ja palkitseva johtamistapa.

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on perehtyä ryhmäcoachingiin esimiesten osaamisen kehittämisen menetelmänä ja tutkia sen vaikuttavuutta. Ryhmäcoachingille on keskeistä yhteistoiminnallinen oppiminen. Tarkoitusta varten suoritettiin ryhmäcoachingin vaikuttavuus – kyselytutkimus. Se toteutettiin yhteistyössä johtamisvalmennusta harjoittavan HRM Partners Oy:n kanssa. Kyselyn kohderyhmänä ovat vuosien 2010–2012 aikana yrityksen toteuttamat ryhmäcoachingprosessit. Tutkittavat yritykset edustavat eri toimialoja.

Tavoitteena on selvittää millaisia pysyvämpiä vaikutuksia ryhmäcoaching-valmennuksella on ollut esimiesten ja tiimien käytännön työhön sekä koko organisaatioon. Lisäksi halutaan selvittää edistääkö ryhmäcoaching osaltaan dialogista vuorovaikutusta ja johtamiskulttuuria organisaatiossa. Samalla pyritään saamaan kuvaa coaching-kulttuurin yleisyydestä ja tunnettuudesta tutkituissa organisaatioissa. Tutkimus tehtiin

organisaation esimiesten ja johtamisen näkökulmasta. Seurannan avulla toimeksiantajan on mahdollista saada arvoakasta tietoa siitä missä on onnistuttu hyvin ja miten ryhmä-coachingsprosessia voidaan edelleen kehittää.

Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan seurantavaiheen palautteita kahtena eri ajanjaksona. Siinä hyödynnettiin osallistujilta noin kuukausi prosessiin osallistumisen jälkeen saadut palautetiedot. Ensimmäisen vaiheen kyselyssä kartoitettiin prosessiin osallistuneiden esimiesten kokemat välittömät reaktiot, tavoitteet ja niiden saavuttaminen, oppiminen ja sen soveltaminen käytäntöön sekä kokemukset valmennusprosessista. Myöhemmin tehdyllä uudella kyselytutkimuksella keskityttiin keräämään ryhmäcoachingin vaikuttavuuden seurantatietoa 6 kk – 2 vuotta prosessin osallistumisen jälkeen. Tarkoituksena on ennen kaikkea ollut selvittää onko ryhmäcoachingilla ollut pysyvää vaikutusta siihen, mihin valmennusta haettiin, kuten itsetuntemukseen, vuorovaikutusasioihin, muutostilanteiden hallintaan tai johtamiskäytäntöihin.

Tutkimuskysymyksissä keskityttiin seuraavien asioiden selvittämiseen.

1. Millainen vaikutus ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut omaan käytännön esimiestoimintaan? Millainen vaikutus ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut tiimin käytännön toimintaan? Millaisia vaikutuksia ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut koko organisaation toimintaan?
2. Onko vastaaja soveltanut coachaavaa johtamistyyliä omassa esimiestyössään? Minäkalaisissa tilanteissa coachaavaa tapaa toimia on kokeiltu oman tiimin kanssa? Minäkalaiset asiat ovat hankaloittaneet valmennusohjelmassa opitun käytäntöön soveltamista?
3. Millä tavoin valmentavan, coachaavan kulttuurin on havaittu edistyneen organisaatiossa? Kuinka tärkeä merkitys dialogisella vuorovaikutuksella on työyhteisössä?

2 Coaching

Liike-elämän haasteet, jatkuvat muutokset ja tuloksellisuuden vaateet ovat luoneet lisääntyvää kysyntää uusille valmentaville osaamisen kehittämisen menetelmille. Menestyvässä yrityksessä ymmärretään johdon kehittämisen merkitys. Coachingin suosio johdon valmennuksessa on ollut kasvussa niin kansainvälisesti kuin meillä Suomessakin. Coaching on tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi sekä valmennettavan että hänen organisaationsa parhaaksi. Se on tullut tunnetuksi erityisesti johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden kehittämismenetelmänä. (Räsänen 2007, 15-16.) John Whitmoren mukaan coaching on menetelmä henkilön potentiaalin vapauttamiseksi ja oman suorituksen maksimoimiseksi; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista. (Whitmore 2009, 9-10.)

Termiä coaching käytettiin jo 1850-luvulla Englannin yliopistomaailmassa. Sillä viitattiin henkilöön joka auttoi opiskelijoita valmistautumaan kokeisiin. (Räsänen 2007, 213). Grantin mukaan coaching mainittiin ensimmäisen kerran 1930-luvulla käyttäytymistieteellisissä julkaisuissa. (Grant, 2005). Johtamiskirjallisuuteen termi coaching on tullut urheilumaailmasta 1950-luvulla, mutta on vakiintunut vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.) 1980-luvulla termiä näkyi jo yleisemmin liiketalouden alan kirjallisuudessa, ja se tuli tunnetuksi johtajuuden kehittämisohjelmissa, lähinnä ylimmän johdon kehittämismenetelmänä. (Räsänen 2007, 213).

Coaching on kansainvälisesti hyvin laajalti käytetty menetelmä. Erityisen suosittua se on Yhdysvalloissa, jossa valmennusta on harjoitettu jo 1980-luvulta lähtien. Suomessa se on yleistynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Menetelmän koulutus lisääntyi merkittävästi 1990-luvulla. Coaching-valmennusta harjoitetaan eri muodoissa ja se on hyvin räätälöitävissä. Toiminnan muotoja ovat yksilö-, työyhteisö-, ryhmä-, tiimi-, virtuaali- ja puhelincoaching. Tämän opinnäytetyön yhteydessä coaching on rajattu koskeväksi työyhteisökontekstiin sijoittuvaa, lähinnä liike-elämän ja organisaatioiden johdon valmennusta. Liike-elämässä valmennuksesta käytetään nimitystä leadershipcoaching, executivecoaching, salescoaching tai businesscoaching. (Räsänen 2007, 129). Opinnäytetyössä painotutaan leadershipcoachingiin ja erityisesti ryhmäcoaching-johtamisvalmennukseen.

Leadershipcoaching on tavoitteellinen ja ratkaisukeskeinen kehittämisprosessi. (HRM Partners, 2012.) Työyhteisöcoaching parantaa työyhteisöjen vuorovaikutusta, tuloksellista tavoitteellista toimintaa, vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin, rooleihin ja työyhteisön suhteisiin. Johdon coaching tukee esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä tai johtoryhmiä. Se selkeyttää johtajan roolia, vastuuta ja tehtäviä. Se lisää psykologisia ja käytännöllisiä valmiuksia vastata erilaisiin johtajuuden haasteisiin. Yksilöcoaching tukee henkilökohtaista tavoitteenasettelua, edistää ammatillista kehittymistä, selkeyttää minäkuvaa, nykytilaa ja tulevaisuudensuunnitelmia. (Tiimitila, 2013). Lifecoaching on usein yksilöllistä ja keskittyy kokonaisvaltaisemmin ihmisen elämään, sisältäen usein myös syvällisempää henkistä valmennusta.

Coaching soveltuu hyvin käytännön esimiestyön ja johtamistaitojen kehittämiseen, itsensä johtamiseen, tarvittavien toimintatapojen muutoksen tarkasteluun ja haastavien muutostilanteiden hallintaan. Ammattimainen coaching perustuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen jossa painotetaan valmentajan ja valmennettavan välistä läheistä yhteistyötä. Kahdenvälinen oppimisprosessi tähtää coachattavan itse asettamien tavoitteiden toteuttamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 22.) Vastuu prosessista on kuitenkin aina valmennettavalla. Coaching voidaan nähdä nykyaikaisena, trendikkäänä johdon kehittämismenetelmänä. Se voi olla yritykselle myös työsuhde-etu, joka parantaa yrityksen mainetta ja työnantajakuva. Coaching voi olla toteutukseltaan yksilö- tai ryhmämuotoista sekä myös virtuaali- tai puhelincoachingia.

Coachingia koskevia määritelmiä löytyy useita niin laajasta kirjallisuudesta kuin tutkimuksista. Yhteisinä tekijöinä niissä voidaan nähdä kuitenkin ratkaisukeskeisyys, systemaattisuus ja tuloskeskeisyys. Valmentajat soveltavat vakiintuneita ja tunnustettuja teorioita ja tekniikoita tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, hyvinvointia ja itseohjautuvuutta (Grant 2005, 1; Parppei 2008, 6). Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa. (ICF Finland 2012a, Suomen Coaching Yhdistys, 2010.)

Grant määrittelee coachingin tulorientoituneena, ratkaisukeskeisenä ja systemaattisena toimintatapana, jolla tuetaan niin yksilöiden, ryhmien, kuin organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista. Sillä parannetaan suoritusta, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista. (Grant 2005; Ristikangas & Ristikangas 201, 21.) Menetelmällä voidaan edesauttaa omien ja organisaation tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä ja ammatillisen suorituskyvyn parantamista. (Hirvihuhta 2006, 6-7). Whitmoren mukaan coaching ei ole vain tekniikka, jota käytetään jäykästi määrätyissä tilanteissa. Se on myös tapa johtaa, kohdella ihmisiä, tapa ajatella ja olla. Se ei ole vain tavanomaista keskustelua. Fokus on täysin coachattavassa ja hänen ajatuksissaan. Konsultoinnista ja monista muista valmennuksista menetelmän erottaa mm. se, että coachin mielipiteet, analyysit, neuvot tai valmiit ratkaisut eivät kuulu coachingiin. (Whitmore 2009, 19; Carlsson & Forssell 2012, 43.) Sitä voidaan pitää myös taitona fasilitoida valmennettavan suorituskkyä, oppimista ja kehittymistä. (Downey 2003, 21.) Tavoitteena on poistaa kuilu aikomusten ja toiminnan väliltä. (Martin 2001, 5.)

Coach eli valmentaja on useimmiten organisaation ulkopuolinen ammatticoach. Organisaatiot kouluttavat myös omia coacheja organisaation sisäisiin valmennuksiin. Coach voi olla myös johtaja tai esimies, joka haluaa kehittää työntekijöidensä osaamista, ja auttaa löytämään parhaat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. (Hirvihuhta 2006, 6-7.) Tällöin on kyse kuitenkin vain osittaisesta coachin roolissa olemisesta. Coachattava eli valmennettava on tämän opinnäytetyön yhteydessä coachingprosessiin osallistuva johdon edustaja tai esimies. Sponsorilla tarkoitetaan tahoa, joka maksaa coachingin tai vastaa coaching-palveluiden tarjoamisesta. (IFC Finland, 2013.) Coaching-johtamisvalmennuksia pidetään myös ryhmille, tällöin puhutaan ryhmäcoachingista. Osallistujat voivat olla saman konsernin, organisaation tai eri yksiköiden sisäisiä ryhmiä sekä myös eri organisaatioiden osallistujista koostuvia avoimia ryhmiä. Seuraavassa osiossa perehdytään tarkemmin ryhmäcoachingiin.

Coaching -yhteisöt ja organisaatiot

Ammattimaiselle coachingvalmennukselle on haluttu luoda joitakin yhteisesti tunnistettuja käytäntöjä ja toimintatapoja. Alalla on jo runsaasti toimijoita ja erilaiset sertifioinnit ovat lisääntyneet. Keskeisin ja tunnetuin alan yhdistys on vuodesta 1995 alkaen toimi-

nut ammattilaisten perustama International Coach Federation (ICF). Sillä on yli 20 000 jäsentä ympäri maailman. Organisaation tavoitteena on edesauttaa coachingin laatu-son yhtenäistämistä asettamalla korkeita ammatillisia vaatimuksia, tarjoamalla riippu-mattomia sertifiointeja ja rakentamalla laaja verkosto valtuutetuista coacheista. (ICF 2011.)

ICF:n sertifiointijärjestelmä perustuu kolmen eri tason sertifiointiin: ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) ja MCC (Master Certified Coach) (Räsänen 2007, 224.) Yliopistotasolla menetelmää voi opiskella mm. Australiassa Syd-ney'n yliopiston Coaching Psychology Unitissa. Akkreditoidut koulutusjärjestöt käyttä-vät nimeä ACTP (Accredited Coach Training Program). Sitä tarjoavat koulutustahot ovat koottu yhteen ICF:n sivustolla. Ulkomaisia akkreditoituja kouluttajatahoja ovat mm. Coaches Training Institute CTI, Ashridge Business School ja Coach U. Suomessa coaching-koulutuksia toteuttaa mm. Business Coaching Center.

ICF:n Suomen paikallisosasto ICF Finland ry. perustettiin vuonna 2007 ja sillä on noin 150 jäsentä. (ICF Finland 2012b). Ammattimainen coaching-suhde syntyy, kun yhteis-työstä solmitaan sopimus, joka määrittää kunkin osapuolen vastuut. Coaching-tietoutta ja kulttuuria meillä pyrkii edistämään myös Suomen coaching -yhdistys, jonka tehtävänä on coachingin kehittäminen, tutkiminen, tunnettuuden ja arvostuksen lisääminen sekä alalla toimivien coachien osaamisen edistäminen. (Suomen coaching-yhdistys 2010b.)

ICF-coach sitoutuu toimimaan ICF:n ydinosamisten mukaisesti ja noudattamaan ICF:n eettisiä ohjeita. Valmennukselle asetettaviin eettisiin säännöksiin kuuluu ammatil-linen ja asianmukainen, kunnioittava toiminta. Se käsittää myös tutkimustulosten rehel-lisen raportoinnin ja lahjomattomuuden. Erityisesti luottamuksellisuus ja yksityisyys korostuvat sekä selkeys sopimussäännöissä. (ICF Finland 2012a).

3 Ryhmäcoaching

Opinnäytetyössä perehdytään ryhmäcoachingiin ensi sijassa johdon ja esimiestyön kehittämisen menetelmänä. Ryhmäcoachingia käytetään myös asiantuntijoiden, myyjien ja asiakastyötä tekevien valmennusmenetelmänä. Tutustumme seuraavassa ensin lyhyesti ryhmiin organisaatioissa ja ryhmäkäyttäytymiseen sekä ryhmän merkitykseen coachingissa. Perehdymme ryhmäcoachingprosessiin, sen osatekijöihin ja menetelmän soveltamisalueisiin sekä lyhyesti myös valmentajan ja valmennettavan rooliin. Tarkastelemme myös valmennuksessa käytettäviä malleja.

Opinnäytetyötä tehdessä perehdyttiin laajalti johtamisen kehittämisen kirjallisuuteen, coaching menetelmäoppaisiin niin valmentajille kuin valmennettaville, kansainvälisiin tutkimuksiin sekä eritasoisii artikkeleihin. Suomalaisia coachingiin ja sen vaikuttavuuteen liittyviä akateemisia tutkimuksia on kuitenkin edelleen suhteellisen vähän. Näistä keskeisimpiä ovat Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Anna-Kaisa Lehtisen maisterin tutkielma vuodelta 2010 valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnista asiantuntijaorganisaatiossa oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla. Ria Parppei on tutkinut businesscoachingia itsesäätelyn kehityksinterventiona Helsingin yliopiston Teknillisen korkeakoulun tohtorin väitöskirjassaan vuonna 2008.

3.1 Ryhmät organisaatioissa

Ryhmä on kahden tai useamman keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostama yhteisö, jolla on yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet. Vuorovaikutus ryhmässä voi tapahtua joko lähitapaamisena tai sähköisten välineiden, puhelimen, tietokoneen tai videojärjestelmän avulla. (Juuti 1999, 106). Organisaation johto nimeää virallisen ryhmän. Se määrittelee ryhmän välisen työnjaon ja päämäärän. Epäviralliset ryhmät muodostuvat jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden varaan. Ne voivat koostua esim. johtajista, jotka tapaavat toisiaan säännöllisesti mm. ryhmäcoachingin merkeissä. Ne voivat tukea organisaation päämäärää vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla tai olla myös virallisen organisaation paineita purkavia. Osallistuvassa organisaatiossa erilaiset vuorovaikutuksessa olevat epäviralliset ja viralliset ryhmät yhdentyvät samoiksi ryhmiksi. (Juuti 1999, 107).

Ryhmällä on aina kaksi tavoitetta, vaikka niitä ei ehkä tiedostetakaan. Niiden on toimitava jonkin tarkoituksen mukaisesti, sekä huolehdittava omasta kiinteydestään ja yhteenkuuluvuudestaan. Siihen kuuluu tuen antaminen ja yhteishengestä huolehtiminen. Tavoitteen sosiaalinen rakenne muodostuu ryhmän yksilöiden tavoitteista suhteessa toisiinsa. Yksilöllisellä tavoiteasetelmalla ei välttämättä ole yhteyttä muiden ryhmässä toimivien tavoitteisiin. Kilpailullinen asetelma aiheutuu tavoitteiden ristiriitaisuudesta. Yhteistyöhön perustuva tavoiterakenne kuvaa yksilöiden tavoitteiden yhteensopivuutta. Yhteinen tavoite edellyttää yhteistyötä onnistuakseen. Rakentava suhtautuminen tavoitteisiin rakentaa myös esimiehen valmentajan roolia. (Havunen 2004, 52-53; 55).

Yhtenäisen arvojärjestelmän ja yhtenäiset päämäärät omaava ryhmä on todettu hajanaista tehokkaammaksi. Johtajan tulee edistää ryhmän etua, jotta häntä halutaan seurata. Hänen näkemyksensä tulisi sopia jäsenten näkemyksiin, arvoihin ja normeihin. Ryhmän ajattelu ja potentiaali tulisi saada toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen edun eteen. Dialogisen johtamisen voidaan nähdä edistävän tätä tarkoitusta. Yhteiset tavoitteet edesauttavat ryhmän potentiaalin ja arvojen toteutumista todellisuudessa. (Haslam ym. 2012, 17).

Ryhmä voi tarjota jäsenilleen sosiaalista tukea, turvallisuutta ja hyväksyntää. Tietyt ominaispiirteet vaaditaan, ennen kuin ryhmän jäsen voi saada riittävästi tukea, rohkaisua ja hyväksyntää itselleen. Liiallinen kilpailu ja oman aseman korostaminen ei edistä sosiaalisen tuen ja arvostuksen tervettä mahdollistumista. Ryhmät tarjoavat mahdollisuuden liittynnän tarpeiden tyydyttämiseen ja mielihyvän saamiseen tuen, rohkaisun ja hyväksynnän muodossa. Siihen liittyminen voi tyydyttää myös vallanhalua ja arvostuksen tarvetta. Tällöin ryhmä voi auttaa jäsentä saavuttamaan oman työnsä tavoitteet. Ryhmätyöskentelyllä on siten lukuisia etuja niin yksilöiden kuin organisaatioiden toimintaan. (Juuti 1999, 110).

Viiteryhmässä yksilö haluaa samaistua noudattaen ryhmän normeja. Yksilö kokee esim. olevansa köyhä tai rikas sen mukaan, miten hänen olosuhteensa vastaavat vertailuryhmän tilannetta. (Juuti 1999, 108). Ryhmän kiinteyteen vaikuttaa tavallaan näkymättö-

mästi jäsenten vetovoima, samankaltaisuus, arvostus ja kunnioitus toisia kohtaan. Yksilöiden toiveet tulee täyttyä ja vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja tyydyttävää ja luottamuksellista. Ryhmään sitoutuminen, koko, sijainti, yhdessäoloaika ja status vaikuttavat sen kiinteyteen. Alle 10 hengen pienryhmissä vuorovaikutus ja ystävyysuhteet muodostuvat helpommin läheisimmiksi ja kiinteiksi. Mikäli ryhmän jäsenet voivat saavuttaa omat tavoitteensa toisistaan riippumatta, ei ryhmästä todennäköisesti tule kiinteä. Tavoitteensa hyvin saavuttava ryhmä mahdollistaa kiinteyden. (Juuti 1999, 110-112).

3.2 Ryhmän merkitys coachingissa

Thornton määrittelee ryhmäcoachingin ryhmäksi, jossa pieni määrä jäseniä kokoontuu yhteen aktiivisen osallistumisen merkeissä useita kertoja. Tarkoituksena on oppia ja kehittää uusia taitoja ja kykyjä. Osallistujat oppivat keskustelemaan vuorovaikutuksen avulla. (Thornton 2010, 9.) Ryhmäcoaching tarkoittaa sekä tiimicoachingia että coaching oppimisryhmiä. Maailmalaajuisen vuonna 2008 toteutetun kyselyn mukaan 60 % toteutetuista ryhmäcoachingeista oli yhden yrityksen sisäisiä ja 40 % useiden yritysten jäsenistä koostuvia avoimia ryhmiä (Thornton 2010, 5.) Ryhmät eroavat toisistaan organisaation, ryhmäkoon, ryhmän keston, fyysisen läheisyyden ja yksilöllisten kykyjen välillä. Nämä edistävät tai rajoittavat ryhmän oppimiskykyä. (Thornton 2010, 6.)

Ryhmän tehtävfunktio voi olla uusien ideoiden ja toimintatapojen löytyminen käyttökelpoista tietoa, erilaisia näkemyksiä jakamalla ja arvoja ja tunteita ilmaisemalla. Ryhmässä mahdollistuu erilaisten ajatusten kytkeminen toisiinsa yhteisnäkemyksen aikaansaamiseksi ja toisten esittämien ajatusten jalostaminen. (Juuti 1999, 109). Ryhmäcoaching-ryhmää kuvaa yhteisvastuullisuus. Se on tukeva, avoin, ilmaisullinen ja erilaisuuden suvaitseva. Kaikki jäsenet ovat sitoutuneet ryhmään luottamuksellisessa hengessä.

Ryhmä tukee esimiesten toimintoja ja sitä tukevat myös arviointikeskustelut ja palautteenanto. (Juuti 1999, 138). Ryhmän jäsenten väliset suhteet vaikuttavat dynamiikkaan. Sen ylläpitäviin toimintoihin kuuluu vuorovaikutuksen mahdollistuminen. Pyrkimyksenä on rohkaista toisia puhumaan ja osallistumaan keskusteluihin ja toimintoihin. Vuorovaikutusta kuvaa myös mielenkiinto toisten puheenvuorojen kuuntelemiseen ja käyt-

täytymistapojen, arvojen, normien noudattaminen sekä uskomusten muovaaminen. (Juuti 1999, 109). Sosiaalinen identiteetti, henkilöiden välinen kiintymys saa yksilöt toimimaan yhdessä ryhmässä. (Haslam ym 2012, 87.) Ihmiset hakeutuvat ryhmiin siinä määrin kun vuorovaikutus niiden välillä kiinnostaa ja tyydyttää heitä. Ryhmän jäsenten välinen apu voi myös perustua siihen missä määrin kukin saa itse apua. Kiinteä, hyvin toimiva ryhmä on sellainen, jonka jäsenet tuntevat sen tyydyttävän heidän tarpeitaan. (Haslam 2012, 86.)

Kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä. Tiimicoachingissa jäsenet voivat kokoontua yhteen yhteisen tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmäcoachingissa keskitytään omien yksilöllisten aiheiden ympärille ja samalla opitaan toisten aihepiireistä. Valmentavan dialogin avulla coachataan myös toisia ja reflektoidaan ryhmissä. Ryhmäcoachingiin osallistuvalla tiimillä voi olla yhteinen tavoite miksi se on olemassa organisaatiossa. Se on siis olemassa ennen ja jälkeen coachingin ja sillä on jo vakiintuneet kommunikointitavat. Tiimeillä ja oppimisryhmillä on erilaiset tavoitteet. Tiimicoachingissa yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä. Ryhmäcoachingin osallistujat saattavat olla toisilleen suhteellisen tuntemattomia. Ryhmän tavoite on itseohjautuva. Sen jäsenillä on useita oppimistavoitteita. Ryhmän jäsenten oppimista autetaan ja tuetaan. Se mahdollistaa syvällisten näkemysten jakamisen ja ihmissuhdetaitojen jalostumisen. (Thornton 2010, 11). Valmennukseen osallistuvat esimiehet kokoontuvat yhteen säännöllisin väliajoin omien teemojensa ympärille coachattavaksi

Ryhmät voivat olla hyvin kustannustehokkaita organisaatiolle. Ne voivat olla myös tehoittomia, jos ne ovat liiallisesti alisteisia ryhmäajattelulle. Coach työskentelee useiden ihmisten kanssa samaan aikaan ja auttaa jäseniä valjastamaan oman voimansa muiden tueksi. Usein haastavassa, hektisessä liiketaloudellisessa ympäristössä ryhmäcoaching tarjoaa johdolle mahdollisuuden rauhoittua ja kokoontua yhteen pohtimaan ja reflektimaan asioita. Se mahdollistaa testattujen ideoiden jalostumisen tai hiomisen kestäviksi, tukeviksi käyttökelpoisiksi keinoiksi. (Thornton 2010, 6).

Oppimismahdollisuudet monikertaistuvat ryhmissä, jotka koostuvat erilaisia taitoja ja kokemuksia omaavista ihmisistä. Organisaation strategisen johdon, eri osastojen-, linja-

ja tiimien johdon toisiltaan oppiminen ja verkostoituminen mahdollistuu hyvin ryhmä-coachingprosessissa. Oppimista edistävät Thorntonin mukaan roolimallit, oppimisherkkyyden vahvistaminen, ryhmäpaine, paine sitoutua ja pyrkimys ymmärtää liiketaloudellisia epämiellyttäviäkin realiteetteja. Sitä edistää johonkin itseämme laajempaan, kuten omaan organisaatioon identifioituminen, sen arvoihin ja tavoitteisiin yhdessä pyrkimällä ja ponnistelemalla. (Thornton 2010).

Ryhmäcoachingissa oppiminen voi lisätä kykyä tarkastella, oikaista ja haastaa toiset suoralla ja luontevalla tavalla, ja toisaalta lisätä joustavuutta toistuvien kontaktien kautta sekä erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen ymmärtämisen kautta. Voi myös oppia elämään paremmin epätietoisuuden ja kaaoksen kanssa, sillä ryhmäkokemus ei ole koskaan ennustettavissa. Ryhmäcoaching mahdollistaa myös oman tyylin, omien vahvuuksien ja heikkouksien vertailun muihin. Coachingryhmissä tätä prosessia vahvistetaan, koska yksilöllinen oppiminen on nimenomainen tavoite. Ryhmässä on mahdollista ajatella ääneen ja testata niitä havainnoimalla muita. (Thornton 2010, 6-7).

Ryhmän koon tulee olla riittävän pieni, jotta oppiminen vuorovaikutuksessa toisten kanssa mahdollistuu. Jos ryhmät ovat liian suuria, yksilöllinen huomiointi ei mahdollistu. Usein coachingryhmän koko rajoitetaan 5-7 jäseneseen. Ryhmän tehokkuuteen vaikuttaa myös osallistumisasteen suuri vaihtelu, jos ryhmässä on hyvin dominoivia ja toisaalta hyvin hiljaisia jäseniä. Myös pelko kasvojen menetyksestä, erityisesti johdon ollessa kyseessä, saattaa rajoittaa osallistumisaktiivisuutta. Coaching on pohjimmiltaan tarkoitettu yksilöllisen oppimiseen riippumatta siitä, onko kyseessä yksilö- vai ryhmäkontekstissa tapahtuva valmennus. Yksilöllisen, pidempikestoisen coachingin avulla voidaan päästä syvemmälle asioihin. Yksilön oppiminen ja käyttäytymisen muuttuminen tarvitaan myös tiimicoachingissa, vaikka oppimistavoitteet ovat yhteisiä. (Thornton 2010, 7.)

Ryhmäcoachingia harjoitetaan maailmalla hyvin monissa eri muodoissa. Kaikki ryhmäkontekstissa tapahtuva valmennus ei kuitenkaan ole coachingia. Tällaisia ovat keskusteluryhmät tai virtuaaliopetus, johon osallistuu esim. 25 toisilleen tuntematonta ihmistä. Molemmissa näissä tapahtuu yksilöllistä oppimista, mutta eri tavoin. Coachingissa on

keskeistä jokaisen ryhmän jäsenen yksilöllinen oppiminen, joka mahdollistuu vain pienryhmissä. Ryhmät tapaavat myös pidemmän ajan kuluessa, jolloin oppiminen rakentuu hienovireisesti, vahvistuen vähitellen. Jäsenten välisillä ihmissuhteilla on myös merkitystä. (Thornton 2010, 8). Puhelincoaching-istunnoissa, joissa tulkinta tapahtuu audittiivisten vihjeiden avulla, pieni osallistujamäärä on tarkoituksenmukainen. (Thornton 2010, 9-10.) Ryhmäkoon suurentuessa osallistujat ovat enemmän vastaanottajan roolissa, kuten luentotilanteessa, jossa saamme tietoa ja hiljaisesti arvioimme saamamme tiedon sisäisesti. Isommissa ryhmissä ei välttämättä olla yhtä virittyneitä, ja ryhmä voidaan jakaa pienemmiksi coachingryhmiksi. (Thornton 2010, 10).

Tehokkaissa coachingryhmissä oppiminen moninkertaistuu. Osallistujat oppivat oman käsittelyaiheensa lisäksi myös toistensa aiheista. Ajan myötä nämä kokemukset voivat kehittää joustavuutta ja yhteistyötaitoja. (Thornton 2010, 4.) Kun ihminen kokee olevansa osa jotakin merkityksellistä, suurempaa kokonaisuutta, hän pysyy työssä pidempään ja työskentelee enemmän. Tämä perustuu yhteenkuuluvuuteen, oikeassa paikassa olemisen tunteeseen ja itsensä ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Hyvin toimivat ryhmät tehostavat yhteenkuuluvuutta, toimivat kannustajana ja yhteisten tavoitteiden mahdollistajana. Ne toimivat tehokkaasti haasteissa, edistäen realististen ja luovien ratkaisujen löytymistä. Ryhmät voivat auttaa stressinhallinnassa ja uhkaavissa muutostilanteissa mahdollistaen tuottavan toiminnan. (Thornton 2010, 4-5).

Ryhmäcoachingprosessissa sovellettavia malleja

Ryhmäcoachingprosessissa käytetään tyypillisesti Graham Alexanderin (2006) ja John Whitmoren (2007) kehittämää GROW-mallia. Menetelmään soveltuu hyvin myös seuraavassa esitettävä valmennuksessa yleisesti käytetty pilari-malli. Kolmanneksi tavoitteen asetannan prosessin tekijöitä valmennettavan sisäisessä tapahtumaketjussa voidaan kuvata Locken (1990) Goal setting theoryn avulla. (Locke & Latham, 1990, 2002; Alexander, 2006; Whitmore, 2007).

GROW malli

Alexanderin (2006) ja John Whitmoren (2007) kehittämää GROW-mallia pidetään eräänlaisena coaching-menetelmän standardina. Alan kirjallisuudessa on eriäviä näke-

myksiä siitä, kumpi mallin kehitti. Tässä esitetään molempien ajatukset mallista. Alexanderin oli selvitettävä, minkälaisia yhteisiä tekijöitä oli onnistuneissa valmennustapah-
tumuksissa ja minkälainen rakenne niillä oli. Hän kehitti valmennuksessa yleisesti käytetyn
mallin, joka koostuu viidestä eri vaiheesta. Aluksi määritellään tavoite (Goal). Seuraa-
vaksi katsotaan todellisuutta ja kirkastetaan nykytilanne (Reality). Tämän jälkeen pohdi-
taan eri toimintavaihtoehtoja (Options) ja niiden esteitä (Obstacles). Pyritään myös
saamaan ymmärrys siitä, mitä tulee tehdä esteiden poistamiseksi. Lopussa tehdään yh-
teenveto, mietitään tarvittavat toimenpiteet ja vahvistetaan tahtoa toteuttaa ne käytän-
nössä (Wrap up, Will to do it, What, When, by Whom, Way forward). (Alexander
2006, 61-72; Whitmore 2007).

Pilari-malli

Ryhmäcoachingprosessissa voidaan myös soveltaa kahdenkeskiseen vuorovaikutusti-
lanteeseen soveltuvaa pilari-mallia. Se soveltuu myös käytännön esimiestyön valmenta-
viin vuorovaikutustilanteisiin ja sparraukseen. Malli perustuu ratkaisukeskeiselle oppi-
miskäsitykselle, jossa ei tartuta menneeseen, vaan katsotaan enemmänkin tulevaisuu-
teen, jossa kaikki on mahdollista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114).

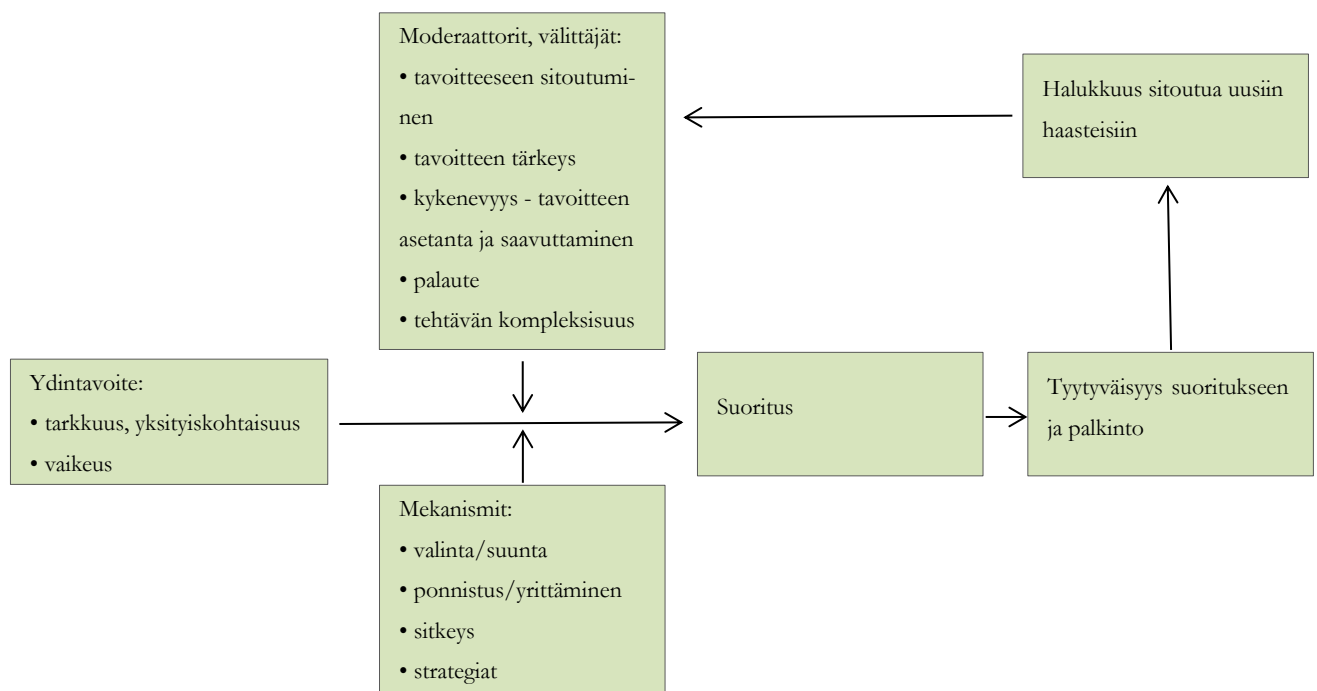
Valmentavan johtajan coachaukseen soveltuva pilari-malli koostuu kuudesta eri vai-
heesta. Ne eivät välttämättä aina kulje lineaarisesti. Keskeistä on ylittää kuilu nykytilan
ja tavoitellun tulevaisuuden välillä. Keskustelun ensimmäisessä nykytilanteen vaiheessa
määritellään valmennuksen fokus, aihe, johon halutaan keskittyä sekä kartoitetaan val-
mennettavan todellinen tilanne sillä hetkellä. Keskustelussa haetaan tavoitetta, mutta se
voi myös tarkentua myöhemmässä prosessin vaiheessa prosessin edetessä. Toisessa
vaiheessa dialogissa tarkastellaan mahdollisuuksia ja keinoja, vaihtoehtoisia tapoja, joilla
tavoitteeseen edetään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 116-117).

Kolmanneksi edetään valitun suunnan mukaisesti toimintatapojen tarkasteluun ja nii-
den konkreettiseen suunnitteluun. Esimiehen on tärkeä myös pohtia, miten suunniteltu
toiminta sopii yhteen projektien tai organisaation tavoitteiden kanssa. Seuraavassa, nel-
jännessä vaiheessa pyritään varmistamaan suunnitelman toteutuskelpoisuus ja pyritään

tiedostamaan ne asiat, uskomukset ja tavat, jotka ovat uuden tavoitellun tilan esteinä. Tällöin on kyettävä ylittämään myös kaikenlainen selittely, johon helposti voi sortua. Esteiden tunnistamisen ja analysoinnin jälkeen viidennen vaiheen valmentajan ja tuen tarpeen pohtiminen ja positiivinen palaute on tärkeää. Palkitseminen vahvistaa ja onnistumiseen keskittymällä saavutetaan paras tulos. Viimeisessä kuudennessa vaiheessa yhteenvetona kerrataan ja varmistetaan suunnitelma tietoisesti. Dialogissa voidaan edelleen vahvistaa havaittuja asioita, kirkastaa tavoitteita ja niihin pääsemisen edellytyksiä. Vain niihin sitoutumalla voidaan päästä haluttuun tulokseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 117-120).

Tavoitteen asettamisen teoria

Ryhmäcoachingprosessin kulkua tukee myös seuraava Locken (1990) Goal-setting theory. Siihen sisältyy edellisen pilari-mallin mukaisesti: nykytilanteen kartoitus ja tavoitteiden määrittely, toimintavaihtoehtojen tarkastelu ja valinta sekä toiminnan ylläpito (sparraus, käyttöönotto). (Locke & Latham, 1990; 2002).



Kuvio1. Goal-setting theory eli tavoitteen asettamisen teoria (Locke & Latham, 1990; 2002)

Valmentaja tukee valmennettavaa yllä olevan Goal-setting teoria-prosessin eri vaiheissa sitouttaen, kertaamalla ja vahvistamalla tavoitteen toteuttamiseksi. Teoriassa kuvataan ydintavoitteen asettamisen moderaattorien, eli välittäjien ja valmennettavassa tapahtuvien mekanismien tapahtumaketju onnistuneen suorituksen mahdollistajana. Vastaavasti ryhmäcoachingprosessissa valmennettava valitsee ensin itse tavoitteensa. Onnistuakseen tavoitteen tulee vastata omia realistisia kykyjä. Se tulee nähdä niin tärkeänä, että sen toteuttamiseen käytännössä halutaan sitoutua. Mekanismiin vaikuttaa valittuun suuntaan tähtäävä oma sisäinen ponnistelu, sitkeys ja toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Jokainen onnistumisen kokemus vahvistaa ihmistä ja motivoi edelleen uusiin haasteisiin. Näin myös onnistuneen esimiesvalmennuksen edellytyksenä voi olla aiemman onnistumisen kokemus, jolloin se koetaan palkitsevana. Toisaalta myös valmennuksen vaikutusten jäädessä vähäisiksi, ei halukkuutta menetelmän käyttöön tai valmennukseen uudelleen osallistumiseen välttämättä ole.

Ihmisen muutoskykyyn vaikuttaa hyvin monenlaisia tekijöitä, jotka toimivat onnistumisen häiriötekijöinä. Tavoitteen saavuttaminen vaatii vahvaa omaa tahtoa saavuttaa asetettu tavoite. Tavoitteen merkitykselliseksi kokeminen vahvistaa ponnistelua. Se vaatii muutoskykyä- ja halukkuutta sekä sitkeyttä, rohkeutta ja rehellisyyttä tarkastella ja kehittää, muuntaa omaa toimintaansa. Yksin ulkoapäin ohjattu, tuettukin muutos ei aina onnistu, vaan oman motivaation ja sitoutumisen merkitys korostuu. Esteinä uusien oivallusten ja päätösten käytäntöön panoon on usein kiire, vanhat tavat ja tottumukset tai rohkeuden puute.

3.3 Ryhmäcoachingin osatekijät

Ryhmäcoachingprosessissa on hyvä huomioida muutamia avaintekijöitä, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja vaikuttavat koko prosessin onnistumiseen. Keskeisiä tekijöitä ovat läsnäolo ja yhteyden luominen, coachin ja osallistujien välinen dialogi, tiedostava kuuntelu ja oikeanlainen kysymysten asettelu. Jälkikäteen myös tilanteen reflektointi, kertaaminen, vahvistaminen ja palautteenanto kuuluvat olennaisesti istuntoon. Whitmoren mukaan coachingin onnistumisen kannalta merkittäviä avaintekijöitä ovat tietoisuus ja vastuu. (Whitmore 2009, 33-34.)

Tietoisuus muodostuu huomion keskittämisestä, keskittymisestä ja selkeydestä. Tietoisuuden tasot ovat henkifilosofisesti ajateltuna toki hyvin moniulotteisia. Jokapäiväinen tavanomainen tietoisuus pitää sisällään näkemisen ja kuulemisen, mutta myös paljon enemmän. Se on olennaisten tietojen keräämistä ja hahmottamista selvästi, sekä kykyä määrittää mikä on oleellista. Tietoisuus käsittää myös itsetietoisuuden, milloin ja miten tunteet tai halut vääristävät omaa käsitystä. (Whitmore 2009, 37-39.) Toinen avaintekijä coachingissa on vastuu. Hyväksyminen, valinta, vastuun ottaminen ajatuksista, sanoista ja teoista myös sitouttaa ja nostaa suorituksen tasoa. Valinta vastuusta tulee olla jokaisella itsellään. Pakotettu tai valmiiksi määrätty vastuu ei johda yhtä korkeaan suoritus-tasoon. Vastuusta sanallisesti kertominen ei vielä takaa todellista vastuun ottamista. Voimalliset, avoimet kysymykset toimivat coachingissa tietoisuuden ja vastuuntunnon herättäjinä. Niiden avulla coachattava joutuu pohtimaan tavoitteitaan ja teemaa syvällisemmin. (Whitmore 2009, 37-39).

Ryhmäprosessia voidaan helpottaa fasilitoinnin avulla, löytää soveltuva työskentelytapa, ja erottaa se sisällöstä. Fasilitaattori on mahdollisimman neutraali käsiteltävän asian suhteen. Hän vastaa ainoastaan ryhmän toiminnasta, organisoinnista ja ohjaamisesta kohti päämäärää. Fasilitointia käytetään kun ryhmällä on jo asian ratkaisemiseen tarvittava tieto. Hän varmistaa kaikkien osallistamisen ja asian turvallisen käsittelemisen, osallistujille sopivalla tavalla. (Nummi 2007, 16-18). Fasilitoinnissa osallistujat ohjataan hienovaraisesti tutkimaan itseään ja omaa syvyyttään. Prosessin syventyessä tarkastelun perspektiivi laajenee, ja osallistujat voivat uskaltautua luotaamaan omia asenteitaan, normejaan ja uskomuksiaan. Prosessissa voidaan poisoppia, reflektoida ja kehittää samalla myös jotakin uutta kollektiivista tietoa. Vanhoja toimintamalleja tulee kuitenkin osata myös kunnioittaa, ja nähdä niiden olleen aikansa ilmentymiä ja tarkoituksenmukaisia aiemmin esimiehen tai organisaation kannalta. Avoimessa dialogissa ymmärtään, että uusi aika edellyttää erilaista ajattelua ja erilaisia toimintatapoja. (Heikkilä & Heikkilä 2004, 209).

Läsnäolo ja yhteyden muodostaminen

Valmentavan johtajan tulisi työskennellä sekä oman että valmennettavan tietoisuuden kanssa. Valmentaminen on prosessina tietoisuuden edistämistä. Valmentajan tehtävänä

on auttaa toista tulemaan tietoisemmaksi omista ajatuksistaan, tavoitteistaan sekä toimintansa seurauksista. (Hellbom & Mauro & Salo 2006, 66.) Mindfulness tarkoittaa tiedostavaa, kuuntelevaa, hyväksyvää läsnäoloa ja tarkkailevaa mielentilaa. Se on tietoisena olemista kulloisessakin hetkessä. Tiedostava läsnäolon tila edesauttaa refleктоivaa oppimista ja syvällistä ajattelua. Ajattelua edistävään vuorovaikutukseen vaikuttaa oleellisesti ihmisten huomion ja läsnäolon laatu. Puolitarkkaavaisuuden tilassa ihminen on vain puoliksi läsnä sen hetkessä toiminnassa, ja on valmis reagoimaan muihin mahdollisiin ärsykkeisiin, kuten kollegoiden kysymyksiin ja kommentteihin. (Heinonen, Klingberg, Pentti 2012, 17; 25.) Flow taas kuvaa käsitteenä tietoisuuden tilaa, jossa psyykinen energia virtaa vaivatta. Ajatukset, tunteet ja aistit toimivat hyvin keskittyneesti, uppoutuneena samaan tavoitteeseen. (Hellbom ym. 2006, 19.)

Tiedostavan läsnäolon tila edesauttaa syvän, luottamuksellisen vuorovaikutuksen ja oikean mielentilan syntymistä coaching-istunnon aikana. Tällöin sekä coach että coachattava pystyvät vastaanottamaan ja sisäistämään tietoa toisiltaan avoimesti syvemmällä tasolla. Luottamuksellisen yhteyden luomiseen liittyvät niin sanalliset kuin sanattomatkin signaalit, sillä ihminen lähettää tiedostamattaan lukuisia viestejä kehollaan ja äänensävyllään. (Carlsson & Forssell 2012, 76-80.) Läsnaolon tila vähentää häiriötekijöitä, kirkastaa fokusta ja vahvistaa keskittymistä. Tilanteessa läsnä oleminen coaching-istunnossa tarkoittaa sitä, että ylimääräiset häiriötekijät suljetaan pois ja keskittyytään täysin vain nykyhetkeen. Ryhmäcoaching-istunnon alkaessa voidaan tehdä myös läsnäoloharjoitus rauhoittumalla ja rentoutumalla ajattelun parantamiseksi. (Heinonen ym. 2012, 39-40.) Kun ihminen on tiedostavan läsnäolon tilassa, hän on tietoisemmin omassa energiassaan ja itsessään. Hän voi nähdä paremmin, päästä syvemmälle asioihin ja mahdollisesti myös niiden syihin. Tiedostaminen mahdollistaa omien toimintatapojen, esteiden ja uskomusten tarkkailun ja oivaltamisen. Läsnaolossa voi saavuttaa tarkkailevan mielentilan, nähdä asioiden syy-seurauksia, päästää irti ja löytää uusia, rakentavia ratkaisuja.

Kuunteleminen

Ryhmäcoachingissa käytävään valmentavaan dialogiin liittyy läsnäolo ja tiedostava kuuntelu. Aito kuuntelu edellyttää mm. toisen asemaan asettumisen ja empatian kykyä.

Syvimmillään hyvän kuuntelun taidon omaava empaattinen ihminen kykenee samais-
tumaan kuulemaansa. Kuitenkin työkontekstissa ja ihmissuhdetyössä on osattava myös
säädelä vastaanottokykyään säilyttääkseen oman tilan rajat ja välttääkseen siten mene-
mästä liian syvälle toisten tunnetiloihin ottamalla niitä omikseen.

HRM Partnersin valmentajien kirjassa Kaikkien Aivot käyttöön (2012), pidetään ha-
vainnoimisen ja kuuntelemisen taitoja hyvän valmennuksen ja johtamisen avaintaitoina.
Kuunteleminen edellyttää kuuntelemista kaikilla aisteilla, niin että kuuntelija havainnoi
myös toisen tunteet, asenteet ja aikomukset. (Heinonen ym. 2012, 177.) Työelämäkon-
tekstissa esimiehen kuuntelutaitoja heikentävät erilaiset haastavat liike-elämän tilanteet,
kiire, keskittymisongelmat ja työilmapiiri. Ristiriitoja aiheuttavat myös tilanteet, joissa
omat arvot ovat ristiriidassa yrityksen toimintatapojen kanssa muuttuvissa tilanteissa.
Stressaantuneena ihminen voi sulkea kuuntelun tavallaan pois tai kuunnella vain osin.
Esimies voi arjen työssään harjaannuttaa omia kuuntelutaitojaan ja omaa tiedostamis-
taan olemalla läsnä vuorovaikutustilanteissa. Hän voi siten pyrkiä kitkemään pois selit-
telyn ja näkemään asioiden taustalla olevia tekijöitä. Keskustelu vaatii aina tilanneherk-
kyyttä ja tunneälyä. Hyvä kuuntelu on myös arvostavan ja avoimen dialogin edellytys.

Kuuntelemisen taito on sosiaalista herkkyyttä ja toisen huomaamista. Kuuntelemalla
viestitään toiselle osapuolelle, että välitetään. Se on myös tunneälykkyyttä ja taitoa ha-
vaita ja tunnistaa ympäristön ihmissuhteita, mielialoja, asenteita ja tunnereaktioita.
Kuuntelu on myös non-verbaalista herkkyyttä. Se on taitoa lukea ympäristön sanatto-
mia viestejä, eleitä, ilmeitä, äänensävyjä ja painotuksia. Se on myös itsearviointia ja omi-
en tulkintojen kysenalaistamista. (Puro & Matikainen 2000, 50.) Kuunteleminen on
kykyä ottaa toisen ihmisen sanat vastaan, hyväksyä ne ja samalla vaientaa omien ajatus-
ten ääni. Aktiivinen kuuntelu vaatii tietoista keskittymistä ja psyykeen energian käyttä-
mistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 105-107.)

Aktiivinen ja läsnäoleva kuuntelu tapahtuu parhaiten ilman ennakko-odotuksia tai tul-
kintoja. Se mahdollistaa rajoitusten, ja erilaisten kulttuuristen, arvomaailman ja asentei-
den sekä erilaisten uskomusten suodattimien poistamisen. Tiedostamalla mahdollisten
suodattimien läsnäolon, voi kuuntelun ja havainnoinnin laatua parantaa huomattavasti.

(Heinonen ym. 2012, 181.) Kuuntelemisen taitoa voi kehittää erilaisissa päivittäisissä tilanteissa. Hyvä kuuntelija välttää toisen keskeyttämistä, liian nopeaa reagoimista, puhujan ongelman ratkaisemista ja omien kokemusten vertaamista puhujan kokemukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111.)

Kysyminen

Coaching on keskustelullista valmentamista, jossa valmentaja pyrkii avoimilla kysymyksillä saamaan valmennettavan oivaltamaan itse ratkaisun haasteisiinsa tai mahdollisiin ongelmiin. Teknisesti kysymykset voivat olla joko avoimia tai suljettuja. Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”, kuten suljettuihin kysymyksiin. Ne alkavat usein sanoilla mitä, miten, kuka, missä, kuinka. Kysymykset saavat valmennettavan ajattelemaan ja tutkiskelemaan ongelmaa syvemmältä.

Avoimet kysymykset eivät sisällä toimintaehdotuksia tai ohjaile coachattavan mielipidettä. Ne eivät ole liian painostavia, ja ne esitetään miellyttävällä ja kiinnostuneella sävyllä. Suljetut kysymykset eivät juuri saa valmennettavaa pohtimaan näkökantojaan ja kehittämään omia ratkaisujaan, kuten avoimet kysymykset. (Hirvihuhta 2006, 75.)

Valmentavassa dialogissa kysymyksillä pyritään luomaan uusia oivalluksia, uutta ajattelua, joka voi synnyttää monipuolisempaa, uudenlaista toimintaa. Kysymysten avulla syvennetään dialogin teemaa ja viedään ryhmää eteenpäin kohti tavoitteita. Usein kysymykset saattavat jo itsessään sisältää vastauksen, mikä ei kuitenkaan ole tarkoitus. Hyvä kysymys on sellainen, jota jää miettimään, joka pysäyttää ja jossa vastaus ei ole ilmeinen. Vahvat ja syvälle menevät kysymykset varmistavat riittävän paneutumisen. (Heinonen ym. 2012, 184; 192.) Whitmoren mukaan avointen kysymysten avulla vahvistetaan coachattavan tietoisuutta ja vastuuta coachingprosessin aikana. Keskittymällä yksityiskohtaisempiin ja selkeisiin kysymyksiin saadaan tarkempia vastauksia. Ne pakottavat syvällisempään pohdintaan ja pitävät yllä coachattavan keskittymiskykyä ja mielenkiintoa prosessin aikana. (Whitmore 2009, 45-46.)

3.4 Reflektio ryhmäcoachingissa

Reflektioon perustuvia valmennusmenetelmiä ovat mm. coaching, mentorointi ja työnohjaus. Reflektio on keskeinen itsensä johtamisen käsite. Se perustuu ihmisen kykyyn

ottaa oma minuutensa tai oma toimintansa tarkastelun kohteeksi. Reflektiivisyys tarkoittaa omien ja toisen sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista niihin. Vuorovaikutuksessa tarkastelun kohteeksi tulevat tunteet ja sisäiset prosessit. Psykoterapiassa ajatellaan, että ihmisen kyvyttömyys oman toiminnan tarkasteluun voi olla yksi ongelmaa ylläpitävä tekijä. Toisaalta oman toiminnan liiallinen ja jatkuva tarkkailukaan ei ole suotavaa. Terapeuttisessa vuorovaikutuksessa on tavoitteena auttaa ihmistä omien metakognitiivisten prosessien tunnistamiseen ja sitä kautta niiden muuttamiseen. (Tiuraniemi 2002, 2; 5).

Yhdysvaltalaisen kasvatustieteilijän Jack Mezirowin (1991) mukaan Reflektio on keskeinen toiminnallinen voima, joka sisältyy ongelmanratkaisuun, sen uudelleenarviointiin ja merkitysskeemojen ja -perspektiivien uudistumiseen. Reflektio on siis enemmän kuin yksinkertainen tietoisuus kokemisestamme tai olemisestamme tietoisia tietoisuudestamme. (Mezirow 1991, 99;106). Reflektiivinen oppiminen voi olla joko varmistavaa (confirmative) tai uudistavaa (transformative). Siitä tulee uudistavaa, kun olettamukset havaitaan vääristyneiksi, epäaidoiksi tai muulla tavalla oikaisemattomiksi. (Mezirow 1991, 111; Rouhiainen 1999, 37.)

Transformatiivinen oppiminen johtaa uusiin tai uudistettuihin merkitysskeemoihin tai reflektion kohdistuessa lähtökohtiin perspektiivin uudistumiseen. (Mezirow 1991, 111; Rouhiainen 1999, 37.) Ryhmäcoaching valmennusmenetelmänä pohjautuu keskeisesti reflektion hyödyntämiseen uskomusten, tapojen ja tottumusten muuntamisessa ja tavoitteiden uudelleen suuntaamisessa. Se voidaan nähdä menestyksekkäänä, syvällisiä oivalluksia aikaansaavana menetelmänä. Valmennuksen tulosten onnistunut läpivienti vaatii tavoitteisiin sitoutumisen ja päättäväisyyden lisäksi kuitenkin myös monien muiden yksilöllisten- ja tilannetekijöiden huomioimisen todellisessa arjen työtilanteissa. Myös organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa oppimisen käytäntöön viemiseen ja muutoksen onnistumiseen.

Esimiestyössä vuorovaikutuksessa keskeistä on työntekijöiden motivoiminen ja sosiaalinen havainnoiminen. Reflektiivinen toiminta voi olla myös ryhmän tai muun yhteisön kanssa tapahtuvaa yhteisöllistä reflektointia. Reflektiossa valmentaja toimii peilinä, joka

heijastaa takaisin olennaisen osan siitä, mitä valmennettava on sanonut sekä oman käsityksenä siitä tunnesisällöstä, jonka valmennettava ilmaisi non-verbaalisesti. (Tiuraniemi 2002, 7). Ryhmäcoachingissa ryhmän jäsenet vuorollaan suuntaavat huomion kunkin omiin subjektiivisiin asioihin. Omien ajatusten ja kokemusten systemaattinen analysointi ja kysenalaistaminen, ihmettely, voi johtaa asioiden uudenlaiseen hahmotteluun ja ymmärrykseen. Ryhmä mahdollistaa myös muiden osallistujien teemojen kautta oppimisen. Käsiteltävät asiat voivat olla vaikeitakin asioita, oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä, joten valmennukseen osallistuvien luottamuksellisuuden merkitys korostuu.

3.5 Mihin ryhmäcoaching soveltuu

Ryhmäcoaching soveltuu lukuisiin erilaisiin kehittämistarpeisiin. Sen tyypillisiä käyttökohteita ovat yrityksen liiketoiminnan johtamisen monet käytännöt, johtamisosaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen. Valmennusta käytetään yritysten haastaviin tilanteisiin, kuten muutoksen tukiprosessina YT:n jälkeen ja uudelleensuuntautumisen vaiheissa. Tyypillisesti sitä käytetään myös esimiesten sisäisten valmiuksien kehitykseen ja esimies-alaisuusuhteiden parantamiseen, kuten palautteen annon oppimiseen. Se ei välttämättä kuitenkaan sovellu kaikkiin tilanteisiin, kuten konfliktien tai henkilökohtaisten ongelmien selvittämiseen, eikä se ole myöskään viimeinen keino kaikkein haastavimpiin tilanteisiin.

Coachingprosessiin osallistujilla on yleensä jokaisella oma henkilökohtainen tai oman vastualueen kehittämiseen liittyvä tavoite. Se voi olla esim. oma esimiestyö, uusien oivallusten ja toimintatapojen löytyminen, vuorovaikutus, ajanhallinta tai asiakassuhteet. Prosessi voi edesauttaa itsensä johtamista, omaa henkilökohtaista henkistä kasvua ja hyvinvointia. Myös ravistelu, liian rutinoituneen ja urautuneen, kaavamaisen työn havaitseminen tai uudelleen innostuminen voi olla tavoite. Coaching soveltuu oman uran tarkasteluun. Oivallukset voivat johtaa monien työelämän tai omien uskomusten muuntumiseen, jotka usein ovat esteenä ihmisen kehitykselle (HRM Partners, 2012).

Prosessissa fokus voi olla uuden esimiehen tai uuteen tehtävään siirtymisvaiheen valmennuksessa, kuten teknisten asiantuntijoiden valmennuksessa esimiestehtäviin. Sitä

käytetään varmistamaan kehityskykyisimpien johtajien osaamisen kehittyminen, esim. yrityksen kansainvälistymisvaiheessa, jolloin suunnittelun ja koordinoinnin merkitys kasvaa. Coaching soveltuu myös ongelmanratkaisuun, stressinhallintaan, haastaviin taloudellisiin tilanteisiin, kuten laman aikaisen johtamisen hallintaan. Se soveltuu hyvin myös eri kulttuureissa toimimisen, monikulttuurisuuden johtamisen haasteisiin. (Lore International Institute 2002, 3-4).

3.6 Ryhmäcoachingprosessi käytännössä

Ryhmäcoaching luo johdon henkilöille tilaisuuden pysähtyä yhdessä pohtimaan yrityksen ja liiketoiminnan johtamisen teemoja ja verkostoitua. Ryhmät ovat joko yhden yrityksen sisäisiä tai avoimia sekaryhmiä, koostuen eri organisaatioiden johtajista. Valmennuksessa harjaannutaan myös itse coachaavaan johtamisotteeseen, jota voi toteuttaa omassa työyhteisössä. Valmentava dialogi liittyy dialogisen johtamisajatteluun ja sen omaksuminen osaksi omaa johtamistyyliä edistää organisaation dialogia.

Jos kyseessä on johtamisvalmennusyrityksen järjestämä ryhmäcoachingprosessi, se alkaa käytännössä sopimusneuvotteluilla asiakasyrityksen kanssa. Johtamisen kehittämiseen suunnattuja menetelmiä on useita ja keskustelussa voidaan löytää jokaisen tilanteeseen parhaiten soveltuva. Prosessiin voidaan liittää myös muita menetelmiä, kuten 360-asteen arviointi ennen tai jälkeen valmennuksen. Kestoltaan prosessi on yleensä 6 kk-12 kk. Valmennukseen osallistujat voivat pohtia etukäteen muutama päivä ennen aloitustapaamista oman aiheensa, kehityskohteensa ja tavoitteensa. Tämä ei ole kuitenkaan ole välttämätöntä, sillä myös coach ohjaa coachattavaa haluttuun tavoitteeseen prosessin kuluessa. Tavoitteen tulisi olla positiivinen, inspiroiva, nykyhetkeen liittyvä ja tulevaisuuteen tähtäävä tavoite, ei menneisyyden tarkastelu. (HRM Partners, 2012).

Ryhmäcoachingissa valitun aiheen perusteella laaditaan keskustelulle suuntaa antava tavoite. Aiheen tulisi olla konkreettinen, sellainen, joka on mahdollista käsitellä varatussa ajassa. Vaihtoehtoisia ratkaisuja etsitään ja niitä voi olla useitakin. Ratkaisun esteiden poistaminen, kuten erilaiset pelot, asioiden poisselittäminen, verukkeiden keksiminen tuodaan keskustelussa näkyviksi. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen voi olla haastavaa. Lopussa keskustelu ja mahdolliset erilaiset vaihtoehdot vedetään yhteen

ja pohditaan mikä olisi seuraava askel tavoitteiden konkreettiseksi saavuttamiseksi käytännössä. (Alexander 2009, 61-64). Coachilta vaaditaan psykologista ja ryhmätoiminnan ymmärrystä, hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot oppimisen helpottamiseksi ja ymmärrys työelämän organisaatioiden toiminnasta. (Thornton 2010, 13).

Jos ryhmäcoachingprosessi on kestoltaan 6 kk, se sisältää tyypillisesti 5-7 tapaamista. Tapaamistiheys ja tapaamiskertojen määrä perustuvat yrityksen ja osallistujien tavoitteisiin ja tilanteeseen. Prosessi koostuu n. 2 h aloitustilaisuudesta, viiden kerran istunnoista, lopun yhteenvedosta ja seurannasta. Se käynnistyy orientaatiolla, jossa ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa. Tällöin sovitaan tarvittavat pelisäännöt, kuten kysymysten esittämisen periaatteet ja miten toimitaan ristiriitatilanteissa. Osallistujia sitoo vaitiolovelvollisuus, josta allekirjoitetaan sopimus aloitettaessa. Prosessin onnistumisen kannalta on myös olennaista sitoutuminen koko jaksoon. Lisäksi laaditaan aikataulu, pohditaan käsiteltäviä teemoja alustavasti, ja osallistujille jaetaan teoriaa ja tietoutta coachingista. (HRM Partners, 2012).

Ryhmätapaamiset eli istunnot ovat kestoltaan tyypillisesti 90-120 minuuttia. Niillä on tietty perusrakenne, johon sisältyy läsnäolon varmistaminen, valmentava dialogi, kuulun reflektointi, oppien jakaminen ja palautteen anto jokaisen istunnon päätteeksi. Ryhmissä on coachin lisäksi tyypillisesti 4-7 osallistujaa. Istunnoissa yksi ryhmän henkilö on kerrallaan keskushenkilönä. Valmennus tapahtuu valmennettavan ehdoilla, hän on eniten äänessä, coach ohjaa, tukee, esittää avoimia, syvemmälle vieviä kysymyksiä. (HRM Partners, 2012).

Prosessi pyritään pitämään intensiivisenä ja systemaattisena koko sen keston ajan. Coach ohjaa prosessia, muut voivat esittää kysymyksiä, auttaa ajattelemaan. He eivät kuitenkaan voi esittää omia mielipiteitään, tai esittää omia ratkaisuehdotuksiaan, mikä saatetaan kokea tilanteessa haasteelliseksi. Valmennusyrityksestä riippuen prosessiin voi sisältyä yhteydenpitoa istuntojen välillä virtuaalisesti, videoyhteyden avulla, sähköpostitse tai puhelimitse. Myös välitehtäviä ja online-oppimistehtäviä voidaan hyödyntää yhteydenpidossa. Päätöstapaamisessa arvioidaan tuloksia ja tehdään mahdollinen toiminta- tai kehityssuunnitelma. (HRM Partners, 2012).

Teknologian käyttö coachingvalmennuksessa on yleistä erityisesti Yhdysvalloissa. Sitä kutsutaan myös nimellä e-Coaching. Sen etuina nähdään joustavuus, paikkariippumattomuus, helppo saavutettavuus ja kustannustehokkuus. e-Coachingin suosion uskotaankin kasvavan edelleen. Se tukee kätevytydessään hyvin myös elinkäistä oppimista ja johtotehtävissä olevien dynaamista, just-in-time -tyyppistä, liikkuvaa, nopeasti muuttuvaa monipaikkaista globaalia työkenttää. Tällöin coachingpalvelut on helppo ulottaa myös kansainvälisissä tehtävissä toimivien yritysten johdolle, jolloin heille voidaan tarjota tukea mm. liike-elämän kulttuuristen haasteiden ylittämiseen. Sähköinen palvelu mahdollistaa myös valmennettavien linkittämisen vertaistukiryhmiin. (Hernez-Broome & Boyce 2010, 290-291). Coachingprosessin apuna voidaan käyttää myös erilaisia arviointimenetelmiä: Joharin nelikenttäikkunaa, Myers-Briggs-indikaattoria (MBTI) Riso-Hudson Enneagrammia, SCTi johdon kehittämisen arviointimenetelmää sekä motivaation, arvojen ja preferenssien mittaamiseen käytettyä arviointia, kuten MVPI. (Hernez-Broome & Boyce 2010, 260-275).

3.7 Valmentajan ja valmennettavan rooli

Ryhmäcoachingprosessia ja istuntojen vuorovaikutusta kuvaa ajatus coachin roolista valmennettavan ajatusten peilinä. Siihen liittyy olennaisesti läsnäolo, tiedostaminen, tiedostava, intuitiivinen kuunteleminen ja omien ajatusten tarkkaileminen. Tilanteessa pyritään luomaan avoin tila oivaltamiselle, ajatusten luotaamiselle ja niiden takana olevien uskomusten havainnoimiselle, tarkkailevan mielentilan avulla. Keskeistä on dialoginen, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Olennaista on ohjata valmennettavaa kehittämään omaa vastuunottoa niin ammatillisesti liike-elämän kuin omien tunteidenkin hallinnassa.

Coach auttaa valmennettavaa itse oivaltamaan, löytämään, tunnistamaan oman potentiaalinsa. Hän tukee coachattavaa kohti tavoitetta, ohjaten, tukien ja kysyen. Keskeistä on valmennettavan usko omiin kykyihin. Valmennettavalle on tärkeä oivaltaa, että asia on usein itsestä kiinni. On tärkeää tunnistaa ja tarkkailla omia ajattelumalleja, havaita tapojen ja tottumusten merkitys. Valmennettavan on tärkeä oivaltaa, että itse hallitsee tilanteen, ottaa vastuun ja kykenee vaikuttamaan asioihin. Keskeistä on siten oman ajattelun

ja toiminnan perustelujen etsiminen. Coach käyttää erilaisia tapoja asian käsittelyssä, tehden avoimia, pysähdyttäviäkin kysymyksiä edellisten vastausten perusteella. Istuntojen kuluessa selkiytetään yhteenvetojen avulla, vahvistaen osallistujien kykyä asian ratkaisemiseksi. Coach avaa positiivisia, uusia näkökulmia, saattaa asioita näkyväksi, tiedoiseksi ja kannustaa. Hän voi myös ravistella, laittaa esimiehen perustelemaan ja havahduttamaan, mikäli ajattelutavat ja uskomukset toimintatapojen taustalla jarruttavat kehitystä tai ajatusten suuntaamista tavoiteltuun suuntaan. Istunnoissa annetaan tilaa coachatavan ajatuksille ja oivalluksille. Valmennettava puhuu enemmän ja coach kuuntelee tyypillisesti tilanteesta riippuen mahdollisesti jopa 80 % ajasta, aktiivisesti ja puolueettomasti.

Prosessissa opitaan myös kyseenalaistamaan ulkoinen kontrolli, mahdollinen muiden ihmisten, tekijöiden, olosuhteiden syytely tai poisselittäminen. Prosessin aikana vahvistuu tavoitteen suuntainen tekeminen. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen kehittyvät. Valmentavalla dialogilla nostetaan esiin erilaisia näkökulmien ja ratkaisukeisyyttä vahvistuu. (HRM Partners, 2012.) Ryhmäcoachingissa mahdollistuu myös yhteisöllinen reflektointi, omien ajatusten ja kokemusten analysointi, kysenalaistaminen ja uudenlainen hahmottelu muiden osallistujien avulla. Ryhmissä myös muut osallistujat kysyvät avoimia kysymyksiä keskushenkilöltä. Mikäli ryhmä on sellainen, jossa jäsenet pääasiassa coachaavat toisiaan, coachilla voi myös olla tavallaan ulkopuolisen tarkkailijan ja tilanteen ohjaajan rooli. Valmentavassa dialogissa jokainen osallistuja pohtii, tulkitsee ja vertailee omia käsityksiään muiden käsityksiin. Istunnoissa ei pakoteta ketään hyväksymään omaa mielipidettä. Empaattinen kuuntelu on olennaista ja tavoitteena on muiden osallistujien ymmärtäminen, mutta jäseniltä ei oleteta psykologina olemista toisille jäsenille. Luottamuksellisuuden merkitys ryhmäcoachingissa korostuu.

4 Nykyjohtamistyyli ja johtamisen haasteet

Luvussa pohditaan ensin johtajan roolia ja laajaa tehtäväkenttää. Johtamista voidaan tarkastella eri tasoina ilmiöinä ja eri toimintaympäristöissä. Johdolta vaaditaan kykyä joustaa ja uudistua sekä asettaa tavoitteita toiminnalle jatkuvassa muuttuvassa toimintaympäristössä. Nykyjohtamisen johtamistyylien valaisemiseksi tehdään lyhyt katsaus valmentavaan, strategiseen, transaktionaaliseen sekä transformatiiviseen johtamiseen. Dialogiseen johtamiseen keskitytään tarkemmin seuraavassa osiossa.

Leadership-johtaminen on tarkoitusten ja merkitysten johtamista. Se palvelee koko organisaatiota ja käsittelee subjektiivisia asioita. Se tarkastelee jatkuvasti organisaation ja henkilöstön potentiaalia. Management johtaminen nähdään asioiden johtamisena. Sille on ominaista käynnistää, toteuttaa ja laittaa liikkeelle asioita organisaatiossa. Asiajohtaminen palvelee eri toimialueita ja käsittelee objektiivisia asioita ja riskejä. (Harisalo 2008, 244.) Eri organisaatioihin soveltuu erilainen johtamisjärjestelmä ja johtamistyyli. Kulttuuri, toimiala, organisaatiokulttuuri ja johtajan persoona määrittävät paljolti johtamistyyliä. Erityisesti globalisaatio, nopea informaatioteknologian kehitys ja muutostahti ovat vaikuttaneet oleellisesti nykyjohtamiseen. Valmentaminen liittyy yleisellä tasolla koko organisaation toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Johtajien jatkuvalla osaamisen kehittämisellä, muuntautumis- ja kehityskyvykkyydellä on merkitystä. Myös tiedon, ketteryuden ja yhteistyön merkitys on kasvanut. Dialogi edesauttaa hyvää yhteistyötä organisaation eri tasojen ja toimintojen välillä.

Johtajan rooli

Johtamisen tehtäväkenttä on hyvin laaja. Johtaja on ajattelija, suunnittelija, organisoiija, alaisten osaamisen kehittämisen mahdollistaja ja toimivien työryhmien muodostaja. Esimiehen on mahdollistettava avoimen ja luottamuksellisen vuoropuhelun mahdollistuminen suhteessa yksittäisiin työntekijöihin, ryhmiin ja organisaation eri toimintojen tasoille sekä ylempään johtoon. Siinä myös arvostavan dialogin merkitys korostuu. Hänen on kyettävä suodattamaan oleellinen informaatio ja välitettävä se muille. (Juuti 1999, 158-160). Johtaja tarvitsee kykyä luovuuteen ja innovatiiviseen toimintaan. Valmiudet jatkuvaan kehittymiseen, myös palautetiedon avulla vaaditaan. Monimutkaiset

kokonaisuudet edellyttävät kokonaisuuksien ymmärtämistä, kriittistä tarkastelua, kykyä yhdistellä informaatiota tavoitteiden mukaisesti, epävarmuuden sietokykyä ja syiden ja seuraamusten ymmärrystä. Myös kyky hallita konflikteja, ja projektien ja prosessien johtamistaidot ovat keskeisiä. (Salonen 2004, 24).

Erilaiset johtajapersoonat soveltuvat erilaisiin tehtäviin ja tilanteisiin. Hyvän johtajan vaatteet voivat olla välillä haasteelliset ja ristiriitaiset. Johtamisen roolin yksinäisyys ja esimerkillisyys kaikissa tilanteissa saatetaan kokea myös haasteellisena. Johtajalla tulee olla vaikutusvaltaa, sosiaalisia ominaisuuksia, luovuutta ja kykyä saada muiden osaamis-
potentiaali vastaamaan tavoitteiden saavuttamista. Tosiasiassa vaatteet kaikkien tilanteiden hallitsemisesta voivat tuntua ylivoimaisilta. Myös johtaja tarvitsee tukea, sparraamista ja keskustelua muiden johtajien kanssa. Erilaisten näkökulmien jakaminen ja muiden kokemuksista oppiminen voi auttaa hankalien tilanteiden läpi. Tarvitaan myös hengähtämistä ja pysähtymistä ajattelemaan kiireisen arjen ja haastavien tilanteiden lomassa. Tähän tarpeeseen myös valmennus ja monet johtamisen työkalut, kuten ryhmä-coaching pyrkivät vastaamaan.

Johtamiskulttuurissa on siirrytty yhä enemmän ei-individualistiseen suuntaan. Johtajilta vaaditaan verkostoitumista ja hyviä suhteita erilaisiin ryhmiin. Johtaja toimii ryhmänsä puolesta ja edustaa sen tavoitteita, arvoja ja etuja. Johtajien osallistuminen ryhmän toimintaan muovaa heidän psykologiaansa. Merkityksellisyyden kokemuksen luominen muille on myös tärkeää. Rooli voidaan kokea myös ristiriitaisena, jos johtajalta vaaditaan sekä vahvaa johtajuutta, visiointia että tasavertaisuutta muun ryhmän kanssa. Kuuntelevan, dialogisen johtamistyylin voidaan nähdä rakentavan avoimen vuorovaikutuksen syntymistä johtajien ja ryhmien välille. (Haslam ym. 2012, 17; 39).

Alaisten arviointi, ja rakentava palautteenantokulttuuri korostuvat nykyisissä työorganisaatioissa. Esimiehen on oltava oikeudenmukainen ja käytettävä valtaa vastuullisesti muita ja koko organisaatiota hyödyntäen. (Juuti 1999, 158-160). Myös reilu johtaminen vaikuttaa jäsenten haluun pysyä ryhmässä. Sitä helpottaa ennen kaikkea toimiva vuorovaikutus jäsenten välillä. (Haslam ym. 2012, 154.) Johtajan oikeudenmukaiset menette-

lytavat lisäävät ryhmän jäsenten kokemaa arvostusta ja saavat heidät ajattelemaan ja toimimaan tavoilla, joka pitää ryhmän koossa. (Haslam ym. 2012, 156.)

Pohjoismaisissa organisaatiokulttuureissa on verraten matalat päätöksentekorakenteet. Nykyaikaisen johtamisajattelun keskeisenä piirteenä on demokraattinen, vuoropuhelun salliva vuorovaikutuskulttuuri ja koko henkilöstön osallistava yhteistoiminta.

Suomalaisen työelämän vuorovaikutuskulttuurin voidaan yleistettynä nähdä olevan varsin epämuodollinen johdon ja henkilöstön välillä verrattuna esim. Japaniin, Kiinaan tai Venäjään. Demokraattinen dialogi lisää osallisuutta, sitoutumista, demokratiaa ja uudistuksia. Siihen kuuluu myös kysenalaistaminen ja taito esittää uutta ajattelua luovia kysymyksiä. Kysymysten avulla voidaan tuoda esiin piilossa olevia uskomuksia, kokemuksia, pelkoja, arvoja, asenteita ja oletuksia. Nämä saattavat olla esteinä ratkaisujen löytymiselle. Dialogissa voi tarkkailla ja tunnistaa omat sisäiset reaktionsa. Myös erilaiset käsitykset ja näkökulmat voivat vahvistaa yhteistä ymmärrystä. (Puro & Matikainen 2000, 29, 42-43).

Valmentavalla johtamisella edesautetaan toista ihmistä saavuttamaan omat tavoitteensa ja päämääränsä omia voimavaroja käyttäen. Tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia tai työkaluja, vaan auttaa valmennettavaa löytämään itse ratkaisunsa. Valmentava johtaminen on siis toisiin vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Se on osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa jokaisen yksilön potentiaali vapautuu työryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentava johtaja tekee työtä koko persoonallaan ja hyödynittää ryhmässä olevien ihmisten erilaisuutta. Se perustuu toista arvostavaan, huomioivaan asenteeseen, luottamuksen rakentamiseen ja hetkessä läsnä olemiseen. Valmentava toiminta edellyttää myös avoimuutta, yhteisistä sopimuksista kiinni pitämistä sekä uskonnista toisten osaamiseen. Toisen kehityksen näkeminen on palkitsevaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-15; 42-45.)

Strategisessa johtamisessa on kyse valittujen toimintatapojen käytöstä strategisen tahotilan saavuttamiseksi. Koko organisaation tulisi toimia työskennellen strategisten linjausten mukaisesti kohti yhteistä päämäärää. Tämän toteutuminen edellyttää jatkuvaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja innostamista eri organisaatiotasolla. Esimiehet ovat tärkeässä

asemassa strategioiden viestimisessä. Strategisen ja operatiivisen johdon välinen arvostava, kuunteleva dialogi edesauttaa koko organisaation kehityssuuntien ja yksittäisten funktioiden näkökulmien esiintuomista. Se voi vähentää niitä luontaisia jännitteitä, joita organisaation haastavissa muutosvaiheissa esiintyy. Dialogi mahdollistaa organisaation eri toimintojen ja henkilöstön aidon kuulemisen tavoitteiden luomisessa ja niiden tarkoituksenmukaisessa toimeenpanossa. Päätöksenteon hajauttaminen lisää yhteisyyttä, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Strateginen johtaminen ei ole vain suoraviivaista mekaanista suorittamista. Se on tarkkailevaa, arvioivaa, korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa.

Transaktionaalinen johtaminen perustuu ulkoisiin palkintoihin. Muutoksen mahdollistavat johtajat ovat karismaattisten johtajien kaltaisia. Heillä korostuu taitavan kommunikoinnin taito ja henkilökohtaisen yhteyden luominen ihmisiin. He luovat ihmisiin rohkeutta ja tekemisen iloa. (Harisalo 2008, 245). Muutoksen mahdollistavien transaktionaalisten johtajien huomio keskittyy ihmisten potentiaalin avaamiseen ja aktivoimiseen. Transformatiivinen johtaminen on yksilöiden sisäiseen motivaatioon ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista. (Kalliomaa, 2009.)

Transformatiivisen johtajuuden osatekijöitä ovat karisma, inspiroiva motivointi, älyllinen virikkeisyys sekä yksilöllinen huomiointi. Se on sosiaalisen todellisuuden muuttamista eli transformaatiota. Ihmisten yksilölliset näkemykset muuttuvat yhteisiksi uskomuksiksi. Tyypillistä on muiden huomioiminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen, sekä luottamus, kunnioitus ja reiluus. Johtajien kyky määritellä ja organisoida ihmisten rooleja tavalla, joka tähtää tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen, korostuu. (Haslam ym. 2012, 64, 66, 71, 85.) Muutosta luovat transformatiiviset johtajat pyrkivät nostamaan ihmisten tietoisuutta, auttamaan heitä toteuttamaan itseään omia voimavarojaan korostamalla. He pyrkivät luomaan luottamusta ja vahvistamaan tulosten aikaansaamista, kuitenkin konfliktit, paineet ja ahdistukset minimoiden. Muutoksen tarpeen onnistuneella viestimisellä on tarkoitus saada ihmiset ylittämään oman edun rajat ja yhdistämään voimansa yhteisten uusien tavoitteiden aikaansaamiseksi. (Harisalo 2008, 246).

Transformaatio ei kuvaa vain johtamistyyliä vaan kyse on laajemmin ajattelutapojen, käyttäytymisen ja yhteisöjen muutoksesta. Dialogisen ja uudistavan transformatiivisen johtamistyylin voidaan nähdä olevan nykyjohtajan ja tulevaisuuden johtajan keskeisiä johtamistyyliä. Dialogisuus on uudistavan johtamisen vuorovaikutuksessa keskeistä. Se on avoimuuteen kannustavaa, vastavuoroista ja palkitsevaa johtamista. Johtaminen kehittyy enemmän kumppanuuden ja yhteistyön suuntaan niin organisaation sisällä kuin suhteissa ulkoisiin sidosryhmiin. Avoin dialogi voi parantaa siten myös asiakassuhteita ja tuloksellisuutta. (Syvänen ym. 2012, 22).

Uudistavan johtamisen avaintekijöitä myönteisiin tuloksiin vaikuttavina tekijöinä on todettu olevan: työntekijöiden sisäinen motivaatio, sitoutuminen tavoitteisiin, vaikuttaminen muihin työn avulla, työn itsenäisyys sekä palaute. (Piccolo & Colquitt 2006, 327; Syvänen ym. 2012, 21.) Yhdessä tekeminen, yhdessä luotuihin visioihin ja päämäärin pyrkiminen ja onnistuminen, lisäävät sosiaalista yhteenkuuluvuutta, työssä viihtyvyyttä ja sitoutumista. Keskeistä on johdon, ja koko muun henkilöstön osallistaminen yhteisten päämäärien kehittämiseen, päätöksentekoon ja organisaation osaamisen luomiseen. William Isaacsin(1999) mukaan yhteistoiminta on vaikuttavaa ja vastavuoroista, kun dialogiin osallistuvat tulevat kuulluiksi ja kuuntelevat toisiaan, arvostavat itseään ja toisiaan, epäilevät ja ovat kriittisiä sekä saavat äänen ja myös käyttävät sitä. (Isaacs, 1999; Syvänen ym. 2012, 22.)

5 Kohti dialogista johtamiskulttuuria

Tässä osiossa perehdytään tarkemmin dialogiin, dialogiseen johtamiseen ja yhdessä ajattelemiseen sekä sen merkitykseen organisaatiossa. Dialogi ja yhdessä ajattelu ovat myös coaching-menetelmän keskeisiä tekijöitä. Coachaavan, valmentavan esimiestyön avulla edistetään esimies-alaissuhteiden ja organisaation laadukasta dialogia. Dialogin ja yhdessä ajattelun avulla saadaan organisaation potentiaali parhaiten hyötykäyttöön. Dialogisella johtamisella voidaan myös hakea tasapainoa organisaation eri toimijoiden ristikkäisiin tai vastakkaisiin etuihin. Samalla voidaan vastata toimintaympäristön, organisaation, ryhmien ja yksilöiden taholta nouseviin tarpeisiin, paineisiin ja haasteisiin. (Syvänen ym. 2012, 23.) Organisaatiossa dialogi ohjaa rakenteita ja prosesseja vuorovaikutuksen laadun kehittymisellä, ja kapasiteetin tehokkaammalla hyödyntämisellä. Se saa ihmiset ajattelemaan ja oppimaan yhdessä.

Dialogi edistää yhteisöllisyyttä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Erilaisten merkitysten kuuleminen, niiden kohtaaminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen lisäävät syvällistä ymmärrystä ja oppimista. Uudistava johtaminen edistää organisaation tasolla tapahtuvaa oppimista ja kehittymistä, motivaatiota, yhteistoimintaa, luovuutta ja innovatiivisuutta, sosiaalista ja työyhteisön hyvinvointia. (Syvänen ym. 2012, 22; 29.) Dialogilla tarkoitetaan yleensä puhetta, jossa mieli pyritään pitämään avoinna uudelle ja muiden ajatuksille tai mielipiteille. Se on oppimisen ja kehittymisen puhetyyli. Dialogin aikana mieli pyritään pitämään tietoisesti avoinna. Se perustuu arvostavaan asenteeseen, toisen kuunteluun ja avoimeen keskusteluun. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 84-85.)

Keskeisinä dialogin tutkimisen lähteinä opinnäytetyössä toimivat mm. organisaation dialogin tutkimisen edelläkävijänä Suomessa tunnettu Jani Roman, sekä Antti Rajala ja Sanna Pienmäki. Romanin Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun tohtorin väitöskirja vuodelta 2005 käsittelee aihetta: *A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Rajalan vuoden 2007 pro gradu-tutkielma perehdyttää aiheeseen: *Yhdessä ajattelu ja osallistuminen, interventiotutkimus yhteistoiminnallisen oppimisen kehittymisestä kahdessa alakoulun pienryhmässä*. Pienmäki tutkii dialogisiirtoja ohjauskeskustelussa

Jyväskylän yliopiston Pro Gradu-tutkielmassaan vuodelta 2004. Kirjallisina lähteinä tukeudutaan pääosin William Isaacsin (2001) sekä kasvatustieteilijä Nicholas C. Burbulesin (1993) teoksiin. Ulla Puro ja J. Matikaisen pieni kirjanen: Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito vuodelta 2007, osoittautui myös yllättävän hyväksi tiivistetyksi lähteeksi.

5.1 Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

Dialogin on käsitteenä monitieteinen ja sen määrittely riippuu myös käyttöyhteydestä. Dialogia on tutkittu mm. kirjallisuudessa, filosofiassa, kasvatustieteissä ja kielitieteissä. Se on yleistynyt oppivan organisaation käsitteiden joukossa yhteistoiminnallisen vuoropuhelun kuvaajana. Dialogi on vanha ilmiö ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Idän kulttuureissa mestari-oppilas –suhteessa on etsitty totuutta ja pohdittu universaaleja kysymyksiä syvällisen filosofisen dialogin avulla. Länsimaissa antiikin Kreikan filosofit, erityisesti Platonin dialogit loivat pohjaa dialogiselle keskustelukulttuurille. (Juuti 1999, 155). Keskustelu edellyttää yhteistyökykyä, suvaitsevaisuutta ja yhdessä ajattelemisen taitoa. Ajattelu on sosiaalisessa kontekstissa yhteisöllistä, kollektiivista. Dialogi voi synnyttää uusia ajatuksia ja näkemyksiä ennestään tutuista asioista. (Burbules 2003, 112; Puro & Matikainen 2000, 9.)

Dialogi tarkoittaa keskustelua, kahden tai useamman henkilön välistä vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua. Dialogia voidaan kuvata merkitysten virralla, jatkuvasti uutta luovana prosessina. Dialogi luo siltoja siihen moninaisuuteen, jotka sisältyvät työorganisaatioon. Se soveltuu hyvin arkipäivän käytännöllisiin tilanteisiin ja kohtaamisiin. Sen avulla kuuntelemme ja vastaamme toisillemme autenttisesti. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 202). Dialogi-sana juontaa kreikan kielen sanasta 'dia/logos', joka tarkoittaa välissä olevaa, vapaata ajatusten virtaa ihmisten välissä. (Puro & Matikainen 2000, 8.) Tarkemmin eriteltynä 'dia' tarkoittaa läpi, kautta ja 'logos' tarkoittaa sanaa, sanan merkitystä. (Bohm 1996, 6; Aarnio 2004, 19). Monologissa esitetään yksinpuheluna vuorotellen, myös irrallaan toisistaan olevia omia käsityksiä ja ajatusten lopputuloksia. Vaikeneminen kysymysten sijaan kuuluu myös monologiin. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 93). Monologin ja dialogin esiintyminen on myös kulttuurikohtaista. Nykyaikaisen työyhteisöissä käytävän keskustelun nähdään kehittyvän yhä enemmän dialogisen vuorovaikutuksen suuntaan. Dialogi, ja coachingin valmentavalle dialogille tyypilliset avoimet ky-

symykset, kuuntelu, erilaiset ajatukset salliva vuorovaikutustyyli, kulkevat käsi kädessä. Kun esimies oppii dialogisen vuorovaikutustyylin alaistensa kanssa, se voi levitä koko organisaatioon.

Tavanomaisessa väittelyssä, kuten vaalikeskustelussa, tavoitteena on voittaa vastapuoli. Dialogissa keskeistä on kuuntelu. Erilaiset näkemykset pyritään ymmärtämään ja pidättäytymään luokittelemasta oikeiksi tai vääriksi. Se on toisia arvostavaa, avointa ja sallivaa keskustelua, jossa osallistujat esittävät omat mielipiteensä, näkemyksensä ja uskomuksensa. (Huttunen 1999, 48). Suhde muuttuu heti, jos toinen alkaa pitää omaa ajatteluaan toisen ajattelua parempana. Yläpuolelle asettuminen, paremmin tietäminen tai nolaaminen voi sulkea keskustelun. Uuden luottamussuhteen luominen voi viedä aikaa. (Puro & Matikainen 2000, 10.)

Vuorovaikutustilanteissa tilannesidonnaisuus ja erilaiset säännöt edellyttävät tietynlaista käyttäytymistä. Säännöt ohjaavat keskustelua, vaikka osallistujat eivät välttämättä ole tietoisia niiden olemassaolosta. (Mercer 2000, 44-45; Rajala 2007, 18.) David Bohm asettaa dialogille kolme ehtoa, jotka soveltuvat hyvin myös ryhmäcoaching-tilanteeseen. Osanottajien tulee tarkastella omia olettamuksiaan, jotka tuodaan arvioitaviksi. Toinen ihminen on nähtävä työtoverina, joka mahdollistaa avoimuuden ja kiinnostuksen erilaisia ajatuksia kohtaan. Hiearkkisessa organisaatiokulttuurissa tämä on vaikeampaa. Kolmanneksi vuoropuhelu voi edellyttää kokoojan, joka pitää langat käsissä ja huolta siitä, että kaikki vastaavat tuloksista. Vuoropuhelu ei saa luisua hedelmättömäksi väittelyksi tai rupatteluksi. Bohmin mukaan dialogia tulisi siis myös ohjata. Sitä voidaan pitää menetelmänä, opittavana taitona. (Puro & Matikainen 2000, 22).

Dialogi voidaan Nicholas Burbulesin (1993) mukaan nähdä erityisen hyvin oppimisprosessiin sopivana välineenä. Se on inhimillistä, keskustelevaa vuorovaikutusta tietoiseksi kasvamista ja oppimista kohtaan. Dialogia voidaan hänen mukaansa pitää kuin pelin pelaamisena, jossa vuorovaikutus etenee erilaisten pelinappuloiden siirron tavoin erilaisten tilanteiden ja pelisääntöjen kautta. (Burbules 1993, 5-6; Pienmäki 2004, 32). Burbules kuvaa dialogia keskusteluna, tutkimuksena, väittelynä ja opettamisena. Kaikki etenevät suhteellisen vakiintuneen mallin mukaisesti. Dialogisessa kommunikaatiosuh-

teessa tavoitteena on uuden tiedon löytäminen, ymmärryksen lisääminen sanoihin liittyvien merkitysten avaamisen kautta (Burbules 1993, 8-11, 110). Dialogi on riippuvainen sen osapuolten asenteista. Oppiminen pohjautuu osallistumiseen, dialogiseen vastavuoroisuuteen kunnioituksen ilmapiiressä sekä sitoutumiseen. Dialogissa on keskeistä, että osallistujat saavat nostaa keskusteluun uusia aiheita, esittää kysymyksiä ja kyseenalaistaa ja haastaa toisten mielipiteitä. (Burbules 1993, 80-82; Pienmäki 2004.)

Myös William Isaacs kuvaa dialogia ennen kaikkea yhdessä ajattelemisen taitona. Sen oppimiseksi on tärkeää muuttaa asennettaan ihmissuhteisiin, luopumalla yrityksestä saada muut ihmiset ymmärtämään meitä, ja pyrkiä sen sijaan lisäämään ymmärrystä niin itseämme, kuin muitakin kohtaan. (Isaacs 2001, 30.) Aito dialogi sallii erilaiset näkökohdat. Se on arvostavaa, toisen ymmärrystä kunnioittavaa. Omien näkökantojen vahvistamisen sijaan, voidaan oppia kuuntelemaan uudella tavalla, ja tarkkailemaan, mikä ehkä on jäänyt huomaamatta. Kuunteleminen ilman vastarintaa auttaa laajentamaan kuuntelemistamme. Voimme myös tarkkailla vastarintaa ja reaktioita, joita toisten sanat meissä herättävät. Voimme työntää ne syrjään tai tiedostaa ne ja antaa niiden sitten mennä. (Isaacs 2001, 114). Dialogissa pyritään sanojen takana olevien merkitysten löytämiseen. Se on osallistujien välisten ajatusten jakamista, joka tuo uutta ymmärrystä merkitysten virtaan. (Bohm 1996, 6-7).

Toisaalta Burbulesin mukaan myös erilaisuus ajattelussa tuo lisäsyvyyttä. Dialogiprosessin aikana voi olla myös vastoinkäymisiä tai väärinymmärryksiä. Haasteena voi olla myös ajan riittämättömyys. Dialogin avulla kuitenkin useimmiten mahdollistuu jonkinasteinen ymmärrys. Dialogisuhteessa on läsnä toivo ja välittäminen, joka mahdollistaa ymmärrykseen löytymisen yhdessä muiden kanssa. (Burbules 1993, 40-41; 80-81; Pienmäki 2004, 33-36.) Dialogityyppejä on useita. Keskustelu voi olla mukaan ottavaa, kriittistä, tai eri näkökulmat huomioivaa ja yksimielisyyteen pyrkivää. Väittelevä dialogi on terävää, kysenalaistavaa ja epäilevääkin. On rakentavaa ja hedelmällistä hyväksyä myös erilaiset näkökulmat, mitätöimättä tai ohittamatta niitä. Erilaisuus tuo haasteita, eikä täydellistä yhteisymmärrystä aina saavuteta. (Burbules 1993, 80-81). Dialogin vastakkainasettelu ei ole välttämättä kilpailua, jossa tavoitteena on voitto, vaan sillä pyritään lisäämään ymmärrystä ja koetetaan löytää yhteinen ymmärrys.

Yhdessä ajattelu voidaan jaotella väittelevään, kumulatiiviseen ja tutkivaan keskusteluun. Väittelyä luonnehtii kilpailu, voitonhalu, epämukava ilmapiiri ja erimielisyydet sekä yksilöllinen päätöksenteko. Rakentavaa kritiikkiä on vähän. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 206.) Kumulatiivisessa keskustelussa puhujat rakentavat positiivisesti, mutta kriittikittävästi toisten sanomisen päälle. Keskustelua luonnehtivat toistot, vahvistukset ja ajatusten jatkokehittelyt. Tutkivaa keskustelua luonnehtii rakentava kriittisyys toisten ideoihin. Väitteitä ja ehdotuksia harkitaan yhdessä perustellen, päätellen ja tutkien eri vaihtoehtoja. Edellisten lisäksi rakentavaa keskustelua luonnehtii myös joustavuus. (Wegerif, Mercer & Dawes, 1999; Rojas-Drummond ym. 2006; Rajala 2007, 12-14.)

Rakentavaa keskustelua kutsutaan myös reflektiiviseksi dialogiksi, joka sisältää kolme puolta: kriittisen, luovan ja välittävän dialogin. (Wegerif 2007, 181-186; Rajala 2007, 14.) Rakentava dialogi perustuu luottamukselle, toisen hyvään tahtoon uskomiselle ja sitoutumiselle. Dialogisuhdetta voi tällöin rakentaa rauhassa ja ylläpitää suhdetta, vaikka erimielisyyksiä esiintyisikin tietämyksen, arvojen tai uskomusten alueella. Se kehittyy sympaattiseen palautteen ja vahvistuksen antamisen, sekä non-verbaalisten eleiden ja ilmeiden kautta. (Burbules 1993, 37-39; Pienmäki, 2004.) Keskustelussa kommentit, rohkaisevat, kehuvat tai kiittävät lauseet ylläpitävät osallistujien välistä hyväksyvää, luottamuksellista ja kunnioittavaa suhdetta. Ilman tunnetason mielenkiintoa, intensiivisyyttä ja kiinnostusta juuri kyseessä olevaan tilanteeseen, keskustelua ei voida pitää dialogina. (Burbules 1993, 35 – 36). Dialogisuhde rakentuu hyväksynnälle ja välittämiselle, jonka kautta syntyy myös kunnioitus. (Puro & Matikainen 2000, 10.)

Isaacsin (2001) mukaan dialogille on ominaista myös johdonmukaisesti toimiminen. Sen mitä sanomme, tulisi käydä johdonmukaisesti yksin tekojemme kanssa. Dialogin oppimisen kautta on mahdollista kehittää myös uusia käyttäytymistapoja. Ennakoivaa intuitiota kehittämällä, kyky nähdä keskustelujen pintaa syvemmälle kehittyy. Jumiutuneet vuorovaikutustilanteet voivat löyhentyessään vapauttaa energiaa, ja edistää joustavampaa yhdessä ajattelua ja työskentelyä. Vuorovaikutustilanteessa ihmisten ympärillä on ilmapiiristä, omista ajattelutavoista ja tarkkailusta muodostuva näkymätön tila. Sillä on vaikutus oivallusten laatuun, ajattelun selkeyteen ja tunteiden syvyyteen. Isaacsin

mukaan tämän näkymättömän arkkitehtuurin tiedostaminen keskusteluissa on avain todellisuuteen vaikuttamiseen. (Isaacs 2001, 49-50).

Harvardin professorin Chris Argyrisin yksinkertainen ajattelua koskeva malli avaa johtopäätösten tekemisen haastetta ja virheiden syntymistä. Työstämme kokemaamme ja teemme siitä johtopäätöksiä salamannopeasti, itse huomioimatta. Kokemuksen ja siitä tehdyn arvion välillä on kuitenkin ero. (Isaacs 2001, 108.) Se edistää yksin ajattelun kulttuuria omien suojamuurien sisällä. Etsimme mielipiteidemme paikkansapitävyydelle uusia mielipiteitä vältellen sen vääräksi osoittamista. Teemme helposti hätiköityjä johtopäätöksiä ja virheitä. Oppimalla kuuntelemaan uudella tavalla, ja tarkkailemalla, voimme oppia kiinnittämään huomiota siihen, miten etenemme johtopäätöksistä olettuksiin ja käsityksiin, joita pidämme todellisuutena. Käsitykset voivat vahvistua ja juurtua meihin ajattelutapoina, joista on vaikea päästää irti. (Isaacs 2001, 109-110).

5.2 Dialogi organisaation vuorovaikutuksen edistäjänä

Visioiden luominen ja organisaatioon vaikuttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi edellyttää nykyjohtajilta hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Dialogisen johtamisen merkitys kasvaa myös koko organisaation potentiaalin, luovuuden ja innovaatioiden käyttöön saamisessa. Organisaation kollektiivinen viisaus voi avautua paremmin osallistavan dialogin avulla. Dialoginen, arvostava vuorovaikutus luo mahdollisuuksia rakentavan työilmapiirin ja hyvinvoinnin lisäämiselle organisaatiossa. Hierarkkinen, valvontaan ja autoritääriseen vallankäyttöön perustuva vanha johtamistyyli onkin jo monissa organisaatioissa kehittynyt dialogiseen, jakavaan, tukevaan ja osallistavaan johtamiseen. Valtaa hajautetaan organisaation eri tasoille ja verkostoitumisen, kansainvälisyyden ja jatkuvan osaamisen kehittämisen merkitys on kasvanut. Kommunikoinnin välineinä myös tieto- ja viestintäteknologia on tuonut vuorovaikutukselle sekä uusia mahdollisuuksia että haasteita. Kuunteleminen, innostaminen ja valmentaminen ovat nykyjohtajan työkaluja. Esimies voi soveltaa valmentavaa tyyliä käytännön työssään, mutta hän käyttää johtamisessaan monia muitakin vuorovaikutustyyliä. Valmentavan dialogin käyttäminen soveltuu hyvin mm. palautteenantoon, kehityskeskusteluihin ja ongelmanratkaisuun. Johtamisen roolissa ei kuitenkaan ole tarpeen pyrkiä olemaan ammattimainen coach.

Dialogi edistää organisaatiokulttuurissa laadukkaan vuorovaikutuksen leviämistä. Sen onnistuminen edellyttää dialogia tukevien rakenteiden ja prosessien rakentamista. Yksilötasolla se edellyttää oikeaa asennetta, ymmärrystä ja osaamista. Ryhmän tasolla osaminen käsittää ryhmäprosessien ymmärtämistä, ryhmän kykyä reflektoida, tutkia ja oppia. (Roman, 2005.) Ihmisten välisellä vuorovaikutuksen laadulla on suuri merkitys ihmisten välisissä kohtaamisissa ja muutoksissa. (Puro & Matikainen 2000, 7.) Yhdessä kuuntelemaan oppiminen vaatii oman näkökulman vaihdosta toisten näkökulmien näkemiseen, heidän näkökulmastaan. Yhdessä kuuntelu lisää yhteisyyden kokemista. Yksin kuuntelemisesta voi siirtyä organisaationa kuuntelemiseen, osana jotakin suurempaa, eli kuuntelemaan yhdessä yhteistä merkitystä. (Isaacs 2001, 116).

Organisaatiossa dialoginen vuorovaikutus vaikuttaa tiedon välittymiseen ja kohdistamiseen. Se luo inhimillisemmän, tiedostavan keskustelukulttuurin, aidon kuuntelun ja arvostuksen, välittämisen ilmapiihin, lisäten myös työyhteisön hyvinvointia. Dialogisen kulttuurin hyötyjä ovat toiminnan synkronisoituminen, tehostuminen ja laadukkuus. Se lisää sekä henkistä joustavuutta että taitoa kyseenalaistaa asioita, mutta kuitenkin arvostelematta ja tuomitsematta. Se lisää taitoa ja rohkeutta ilmaista selkeästi omat mielipiteensä, keskustella positiivisesti ja saada muut ymmärtämään. (Puro & Matikainen 2000, 51-52.)

Dialoginen johtaminen rakentaa organisaation mikro- ja makrotason dialogisuutta. Se on validin informaation keräämisen, prosessoinnin ja toiminnan käynnistämisen edellytys. Dialoginen vuorovaikutus valmentaa johtajan käytännön taitoja ja itsetuntemusta, tuoden lisää työkaluja ja menetelmiä sekä systeemistä ymmärrystä. Se auttaa johtajaa ihmisten ja ryhmien johtamisen roolin kasvamisessa. Näkemys laajempiin näkökulmiin, ja kykyyn tehdä valintoja, kasvaa. Dialogi lisää ymmärrystä organisaation systeemisyydestä ja kokonaisuudesta. Dialogi voi edesauttaa inspiraation, vision hahmottumisessa. Se edistää kasvua ja kypsymistä ihmisenä ja organisaationa. (Roman, 2005.)

Dialogin keskeisiä tavoitteita ovat siis yhdessä ajattelun taito, ongelmanratkaisu ja yhdessä oppiminen. Yhdessä ajattelun muodot voidaan lajitella tutkivaan, opastavaan,

leikilliseen, kumulatiiviseen ja kiistelevään keskusteluun. Keskinäisen kunnioituksen ja kypsyyden tunnelma vaikuttaa osallistujiin. (Rajala 2007, 16.). Yhdessä ajattelemisessa ja kuuntelemisessa on tärkeää osata odottaa, pysähtyä ja antaa tilaa toisille, tuomatta heti omaa mielipidettä esille. Se edesauttaa asioiden näkemistä uudella tavalla. On tärkeää myös muistaa monissa tilanteissa, että usein asiat ja mielipiteet taistelevat keskenään, eivät välttämättä ihmiset. Joskus mielipiteet ovat hyvin jäykkiä ja ehdottomia ja niiden kysenalaistamista ei ole edes harkittu. Oma tietämättömyyttä ei haluta näyttää, vaan pitäydytään mieluummin totutussa ja turvallisessa. Jos ajattelee eri tavalla voi tuntua kuin hylkäisi osan itseään, persoonaansa, menettäisi uskottavuutensa. Johtavassa asemassa olevaa arvioidaan jatkuvasti hänen mielipiteidensä, näkökantojensa ja sanomistensa perusteella. Kysenalaistaminen, asioiden arvioiminen uusin silmin, on kuitenkin keskeistä dialogiselle johtamiselle ja kasvun ja muutoksen edellytys.

5.3 Dialogin ominaispiirteet ja coaching

Nykyisin on siirrytty yksilöllisyyden korostamisesta yhteisökeskeiseen ajatteluun, jossa vuorovaikutus ja yhteistyötaidot korostuvat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17-20.) Dialoginen johtaminen edistää organisaatiokulttuurissa laadukkaan vuorovaikutuksen leviämistä. Dialogissa annetaan tilaa eri näkökulmien avoimeen tarkasteluun ja arviointiin. Coachingissa puhutaan paljon ajatteluttamisesta, läsnäolemisesta, oivaltamisesta ja tiedostavasta kuuntelusta. Dialogissa pyritään vastaavasti yhdessä syntyvään ajatteluun. Coaching-tilanteissa mielen hiljentäminen edesauttaa ajatusten, äkkinäisten johtopäätösten ja erilaisten häiriöiden, vastarinnan tarkkailua ja niiden taakse menemistä. Dialogiin kuuluu samoin reaktioiden tarkkailu, toisen osapuolen näkemysten hyväksyminen.

Dialogissa ja coachauksessa keskustelukumppanin ajatuksiin suhtaudutaan avoimesti, suvaitsevasti ja kunnioittavasti. Pyrkimyksenä ei ole päästä välttämättä samaan mielipiteeseen ja yhteistulokseen, vaan ymmärtämään miten, ja miksi toinen osapuoli ajattelee omalla tavallaan. Keskeistä on tasa-arvoinen, arvostava, dominoimaton omien ja toisen ajatusten kuunteleminen. Dialogisessa keskustelussa molempien osapuolten puheenvuorot jakautuvat suhteellisen tasaisesti. Ryhmä voi kehittää keskusteluaan dialogiksi, aistimaan ja ymmärtämään yhdessä asioita. Nykyaikainen työyhteisöissä käytävä keskustelu on kehittynyt, ja sen nähdään edelleen kehittyvän yhä enemmän dialogisen vuoro-

vaikutuksen suuntaan. Tätä edistää hyvin osaltaan myös coachingin valmentavan dialogin oppiminen. Kun esimies oppii dialogisemman vuorovaikutustyylin alaistensa kanssa, se voi levitä koko organisaatioon edistäen koko organisaation oppimista.

Ihmiset pyrkivät usein tavanomaisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessaan olemaan kohteliaita ja toimimaan vallitsevien normien mukaisesti. Pyritään toimimaan toisia mukaillen ja omia mielipiteitä ei välttämättä tuoda heti julki. Diplomatia pyrki välttämään kilpailua, ja rehellistä, aitoa ajatusten esiin tuomista. Sille on ominaista keskustelijoiden samanmielisyys, myötäily ja kiistakysymyksien välttely. (Aarnio 2004, 20.) Dialogissa osapuolet voivat esittää omat mielipiteensä. Omien olettamusten esittämisestä kilpailevina kuitenkin pidättäytytään. Pidättäytymisen, eli suspension avulla asia voi jäädä avoimeksi, eikä päätöstä tarvitse tehdä heti. Dialogissa annetaan siten tilaa eri näkökulmien avoimeen tarkasteluun ja arviointiin. Keskustelussa pyritään saamaan selville, miten toinen on päätenyt ajatukseen. (Bohm 1996, 20; Aarnio 2004, 21). Vuorovaikutuksessa ei välttämättä esitetä vanhoja kliseitä totuuksina, vaan sallitaan analyttinen, avoin kyseleminen. (Burbules 1993, 90.) Dialogissa ja coachingissa uudet lausunnot tuovat keskusteluun jotakin uutta, aiheessa kuitenkin pysyen. Uudelleen ohjauksella voidaan tehdä uusia aloitteita, rinnastaa asioita tai muuttaa keskustelun aihetta, vältellen sellaisen keskustelutyylin syntymistä mikä ei edistä dialogia.

Dialogisessa keskustelussa ja coachingissa on olennaista kysymysten teko, vastaukset ja ohjaavat, samaan aiheeseen liittyvät säatelevät lausunnot. (Burbules 1993, 87-88). Kysymykset voivat olla yksinkertaisia tai pyrkiä yhä syvemmälle ymmärryksen luomiseksi. Ne voivat olla myös keskeneräisiä pohdintoja, jättäen tilaa ajattelulle. Arvostelua ja liiallista kritisointia pyritään välttämään. Ne saavat keskustelukumppanin puolustuskannalle, ja saattavat tyrehdyttää luottamuksen ja dialogin vaatiman avoimen ilmapiiri, joka mahdollistaa virtaavan keskustelun jatkumisen. (Burbules 1993, 87-88; Aarnio 2004, 21). Coaching-tilanteessa keskeneräisiä ajatuksia pyritään uudelleen ohjaamaan avoimin kysymyksiin ja pääsemään syvemmälle aihepiiriin. Ajatteluttaminen voi johtaa oivalluksiin, jotka tulevat syvemmältä ihmisen tietoisuudesta ja saavat aikaan jotakin uutta. Uudet ajatukset voivat synnyttää uusia, oikealta tuntuvia ratkaisuja.

Dialogissa avoimet kysymykset selkeämmin avaavat aihetta, pyrkien olemaan ohjailematta keskustelukumppanin ajatuksia toisen haluamaan suuntaan. Dominoiva keskustelija käyttää paljon sanoja ja tekee paljon aloitteita, jättäen vähemmän tilaa toisen ajatuksiin reagointiin. Ryhmäcoaching-tilanteessa coach antaa tilaa valmennettavan ajatusten kehittymiselle. Myös muiden osallistujien on tarkoitus kunnioittaa valmennettavan omaa ajatustenkulkua, ja prosessia hänen oman ratkaisunsa syntymiseen. Dialogissa strategiset liikkeet saattavat olla keskustelussa ajankäytöltään tai sanoiltaan määrällisesti hyvin vähäisiä, mutta vaikuttavat paljon keskustelun suuntaan. (Linell 1990, 158; Aarnio 2004, 23.) Myös ryhmäcoaching-istunnossa valmentaja tai joku ryhmän jäsen voi tehdä sellaisen strategisen liikkeen, jolla on suuri vaikutus valmennettavan ajatteluun, mielipiteeseen ja keskustelun kulkuun.

Coachingissa puhutaan paljon ajatteluttamisesta, jolloin valmiiden ajatusten sijaan voi syntyä jotakin uutta, uusia oivalluksia tiedostamisen kautta. Dialogin esteinä voivat olla valmiit ja hyvin jähmeät ajatukset, vaikeuttaen yhteisen ymmärryksen syntymistä ja keskustelun virtaavuutta. Dialogissa on kuitenkin luvallista mennä pintaa syvemmillä oleviin prosesseihin, mutta tilanteessa vaaditaan erilaisten näkemysten olemassaolon hyväksyminen. Coaching voi paljastaa syventyessään muutoksen esteinä olevia ehdollistumia, asenteita ja uskomuksia. Ihmisen ajattelu ja perinteinen oppimiskulttuuri perustuu paljolti valmiiden ajatusten siirtämiseen. Ne ovat synnyttäneet ihmisille itselle ymmärrettäviä luokiteltuja mentaalisia malleja, muistoja, tunteita, oletuksia ja odotuksia, ajan myötä syntyneiden havaintojen, vuorovaikutuksen ja kokemusten perusteella. Ne ovat osin tiedostamattomia. (Roberts 1998, 235-241; Aarnio 2004, 25). Ne ovat myös omaksuttujen uskomusten taustalla. Uskomukset istuvat ihmisissä paljolti tiedostamattomina hyvinkin tiukkaan. Reflektoimalla omia ja toisten ajatuksia, tunteita ja toimintaa, uskomuksia voidaan oppia ymmärtämään. Ne voidaan saattaa näkyviksi ja oivallukset voivat saada aikaan muutoksen valmennettavan toimintatavoissa tai asenteissa.

Osa opituista ajattelumalleista ja uskomuksista pohjautuu myös kulttuuriin, ollen varsin pysyviä ja niitä pidetään helposti itsestään selvinä totuuksina. Toisten ajattelumallit saatetaan kokea virheellisinä, jotka halutaan korjata omia vastaaviksi. Tämä estää kuitenkin syvemmässä vuorovaikutuksessa toisen ajattelun kunnioittamisen ja syvällisen ymmär-

tämisen, lisäksi ennemminkin vastakkainasettelua. Tavoitteena on ymmärtää miten toinen on päätenyt ajattelemaan omalla tavallaan. Työyhteisössä tiimillä, jolla on jokin yhteinen kehittämiskohde ja tavoite, voidaan pysytellä samalla alueella arvioimatta tai reflektoimatta asiaa syvällisemmin yhteisen ymmärryksen säilymiseksi. Voidaan myös polkea paikallaan. Näin ei kuitenkaan synny mitään uutta. Ryhmäcoahingissa ryhmällä on kuitenkin lupa rikkoa sen hetkinen yhteinen näkemys ja mennä pintaa syvemmälle. Erilaiset näkemykset sallitaan ja tuodaan rohkeasti esiin arvioitaviksi. Useiden näkökulmien avoimella, hyväksyvällä esiintuomisella voidaan päästä uuden tavoitteen tai ratkaisun luomiseen.

6 Johtamisosaamisen kehittäminen

Johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittäminen on keskeisen tärkeä osa koko organisaation osaamisen johtamista. Johdon osaamisen tulisi vastata strategisten linjausten mukaisesti yrityksen osaamisen tarpeisiin. Johdon rooli organisaation tulevaisuuden osaamisen visioijana, esimerkin näyttäjänä ja innostuksen luoja korostuu. Hyvällä johtajuudella mahdollistetaan osaltaan hyvät tulokset. HR-osastojen rooli erilaisten johtamisen menettelytapojen kehittäjänä ja työkalujen tuottajana, on siten yhä tärkeämpi. Reflektiiviset menetelmät, kuten työnohjaus, coaching ja mentorointi toimivat johdon valmennuksen ja tukemisen tärkeinä apuvälineinä. Osiossa perehdytään johdon kehittämisvälineisiin, oppimiseen organisaatiossa ja osaamisen mittaamismenetelmiin.

Valtaosa yrityksistä elää jonkinlaista muutosvaihetta. Strategioiden uusiutumissykli on tyypillisesti 3-5 vuotta. Organisaation toimintojen muutos mallinnetaan kaavioiksi ja toimintasuunnitelmiksi strategisten linjausten mukaisesti. Esimiesten rooli korostuu niiden saattamisessa käytännön teoiksi eri toimintojen ja yksiköiden tasolla työryhmien ja yksilöiden yksityiskohtaisissa työtehtävissä. (Tuomi & Sumkin, 2012). Strategian uudistamisen yhteydessä johdon oikeanlainen viestintä, rohkaiseminen ja uusien kehitysmahdollisuuksien esiintuominen on keskeistä. (Kauhanen 2006, 150.)

Muutos vaatii jatkuvaa henkilöstön osaamistavoitteiden tarkistamista mm. kehityskeskusteluiden yhteydessä. Vanhojen toimintatapojen muuttuessa myös muutosvastarinnan kohtaaminen ja hallinta vaatii esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja, ja erilaisiin tilanteisiin valmentautumista. Käytössä olevalla johtamisjärjestelmällä, ketteryydellä ja esimiesten johtamistyyllillä on huomattava vaikutus yrityksen menestymiseen. Johdon ja henkilöstön välinen dialogi edistää myös yrityksen osaamispotentialin ja innovaatioiden rohkeaa esiin tulemistä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Menestyäkseen yrityksessä on oltava riittävän joustavat rakenteet ja tulevaisuuteen ohjaava visioon sitoutunut henkilöstö. (Viitala, 2007). Organisaation kehittäminen vaatii aktiivista, jatkuvasti uudistavaa johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRD

(Human Resource Development), on henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä, koulutusta, ohjaamista, valmennusta ja mentorointia. Se eroaa perinteisestä henkilöstöhallinnosta henkilöstöosaston roolissa, linjaesimiesten merkityksessä, henkilöstötoiminnoissa, työntekijäkuvassa, strategisessa tyylissä ja johtamisotteessa. (Peltonen 2008, 97). Strategisesti toiminnot kiinnittyvät vahvasti liiketoimintaan ja tuloksellisuuteen, ja niitä tarkastellaan yksittäisistä toiminnoista koostuvana kokonaisuutena. Toimintaa kuvaa yhteistyö johdon ja esimiesten strategisina kumppaneina ja konsultteina. HRD katsoo enemmän eteenpäin, ei vain sisäänpäin, ja on liiketoimintaa ja organisaatiota kehittävää. Johtamisotteessa kulttuuri ja psykologinen sitoutuminen painottuvat perinteisen henkilöstöhallinnon normien ja valvonnan sijaan. (Peltonen 2008, 98).

Viitalan (2007) mukaan henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä ovat strategisen osaamispääoman hallinnan lisäksi työtehtävien suorittamisen tehostuminen sekä muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen. Osaamista tarvitaan organisaation toiminnan laadun varmistamiseen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimiseen. Osaaminen toimii yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistajana. (Viitala 2007, 182).

6.1 Johtamistaitojen kehittämisvälineitä

Johdon osaamisen kehittäminen tapahtuu tyypillisesti sisäisen koulutuksen tai ulkoa ostettujen valmennus- ja koulutuspalvelujen avulla. Johtajien on löydettävä itselleen sopivat tavat toimia parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Erilaisiin johtamistyyliihin sopivia kehittämisen menetelmiä ja työkaluja on käytössä runsaasti. Coaching, 360-asteen arviointi ja muut johtamisvalmennusmenetelmät vastaavat esimiesten omien voimavarojen luotaamisen, toimintatapojen kehittämisen sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistarpeisiin.

Kehittämissuuntautuneen organisaation osaamisen kenttä käsittää kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen, työhön liittyvän yhteisen osaamisen jalostamisen ja osaamisen johtamisen esimiestyön kannalta. (Tuomi & Sumkin 2012, 10). Johdon osaamisen kehittäminen tapahtuu organisaatioiden sisäisen kouluttamisen, työnohjauksen, mentoiminnin, ulkopuolisen valmennuksen ja konsultoinnin sekä jatkuvan oman osaamisen

kehittämisen avulla. Sen välineinä toimivat mm. johtamiskoulutusohjelmat, kurssit, kehityspäivät, sparraaminen ja esimiesfoorumit. Ajatusten vaihtaminen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen muiden johtajien kanssa erilaisten foorumeiden ja esim. benchmarking vertaisarvioinnin avulla voi tuoda tukea ja uusia ideoita. Edellytyksenä tällöin on luottamus ja avoin vuorovaikutus. Kansainvälistä ammatillista kehittymistä edistää myös työkomennus ulkomaille sekä projektityöskentely. Työyhteisötasolla ongelmanratkaisutilanteiden läpikäyminen, suunnitteluhyteistyö ja erilaiset, kehittämisprojektit sekä palaverityöskentely arjessa kehittävät jatkuvasti osaamista. (Viitala, 2007).

Johtamistaitojen kehittäminen voi edistää osaltaan vuorovaikutusta eri toimialojen, monien ammatti- ja sidosryhmien kanssa sekä eri kulttuurien edustajien kanssa. Johtaminen edellyttää hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä kulttuurista ymmärrystä. Coachaavan esimiestyön ja dialogisen vuorovaikutuksen oppiminen ja sisäistäminen käytännön työtapoihin voi parhaimmillaan johtaa organisaation coaching-kulttuurin luomiseen. Sisällyttämällä parhaat vuorovaikutuskäytännöt suoritusten ja osaamisen johtamiseen, ydinkompetensseihin ja strategisiin suunnitelmiin luodaan uutta, avoimempaa ja syvempää, dialogista johtamiskulttuuria.

Johtamisen haasteet ja vastuut vaihtelevat tilannekohtaisesti, roolin ja organisaation mukaisesti. Coaching-istunnoissa tulevat toistuvasti esiin erilaiset urakertomukset, menestykset ja haasteet joita johtajat työssään kohtaavat. Organisaation politiikka sekä johtamisen valintojen polariteetti voivat aiheuttaa vastakkaisuutta. Johtamisen osaamisen kehittämisvälineenä coaching luotaa hyvin henkilökohtaisella ja syvällä tasolla. Coach voi auttaa coachattavaa näkemään uratarinoiden, voittojen ja tappioiden voiman. Juuri tarinoiden kautta coach myös saa käsityksen johtajan arvoista, tyylistä ja motivoituneista voidakseen inspiroida ja haastaa coachattavaa tämän valitsemaan suuntaan ja voittamaan omat esteensä. (Hernez-Broome & Boyce 2010, 68.)

6.2 Oppiminen organisaatiossa

Organisaation osaamisen kokonaisuus koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisen yhdistelmästä. Yhden organisaation jäsenen oppiminen ei Peter Sengen mukaan takaa koko organisaation oppimista. Johdon osaaminen voi kuitenkin jalostua ryhmän, ja edelleen

organisaation osaamiseksi. (Senge, 1990). Osaamisen johtaminen on jatkuvaa tietoista toimintaa, uusien toimintatapojen ja rakenteiden muuttamista. Ylimmän johdon, keski-johdon ja esimiesten metaosaaminen, tarkoittaa kykyä ymmärtää strategiaa omassa työssä. Se tarkoittaa kykyä tunnistaa ja tehdä valintoja poisopittavista ja kehitettävistä asioista omilla vastualueilla. Se on oman arkityön dynamiikan hallintaa ja ydinosaamisen vahvistamista myös muiden osaamista vahvistamalla. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-53). Oppiva organisaatio mahdollistaa ihmisten kapasiteetin jatkuvan laajentamisen ja tuloksien luomisen. Organisaatiossa ravitaan uusia ja laajempia ajattelutapoja, annetaan tilaa kollektiivisille pyrkimyksille yhdessä oppimiseen, joka hyödyttää sekä yksilöllisesti että koko organisaatiota. (Senge, 1990).

Systeemiajattelu muodostaa perustan oppivan organisaation viidestä osa-alueesta. Se tarkoittaa kokonaisuuksien ja sen sisältämien osien keskinäisten suhteiden ja niiden välisen dynamiikan hahmottamista. Tavoitteena on monimutkaisen toimintajärjestelmän hallinta. (Senge 1990; Salonen, 2004.) Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, jotka koostuvat osasysteemeistä. Ne rakentuvat uudelleen tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Osasysteemien väliset ja systeemin ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet muokkaavat organisaation toimintaa. (Roman, 2005.) Ajattelu soveltuu monenlaisten systeemien välisten sisäisten ja ulkoisten yhteyksien kuvaamiseen.

Oppivan organisaation muut neljä osa-aluetta Sengen mukaan ovat henkilökohtainen mestaruus, toimintaa ohjaavat ajattelumallit, jaettu visio sekä tiimioppiminen. (Senge, 2009; Salonen 2004, 5-6). Henkilökohtainen mestaruus valitussa aiheessa tai tiimin yhteinen oppiminen ovat tyypillisiä ryhmäcoachingin tavoitteita. Coachingissa pyritään tunnistamaan toiminnan taustalla olevat yksilölliset, ryhmän tai organisaation ajattelumallit ja tuomaan esiin myös niiden taustalla olevat uskomukset. Henkilökohtaisen oppimisen edellytyksenä on myös intuition ja ajattelun yhdistäminen ja pehmeiden ominaisuuksien kuten myötätunnon ja empatian kyky. (Salonen 2004, 5.)

Systeemiajattelun mukaan asiakkaan näkökohtia, tunteita ja toimintaa ei voida täysin ymmärtää, ellei ole tietoa kyseisen systeemin, toimialan tai organisaation toiminnasta. On omattava mm. tietoa systeemin odottamasta käyttäytymistavasta. Useimmiten myös

ammatticoacheilta odotetaan hyvää organisaatio- ja liiketaloudellista osaamista.

Coachingin avulla voidaan tarttua vaikkapa avaamaan tilannetta, jossa esim. voimallisesti myynti-orientoitunut johtaja siirtyy täysin toisen tyyppiselle toimialalle ja kohtaa vastustusta koettaessaan muuttaa uuden organisaation toimintatapoja. Hänen voi olla vaikea työskennellä muiden kanssa, jotka jo ovat omaksuneet kyseisen systeemin toimintatavat ja organisaatiokulttuurin. (Hernez-Broome & Boyce 2010, 14).

Systeemiälykäs organisaatio huomioi yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen kehittämisen menetelminä voivat toimia esim. reflektiiviset menetelmät, valmennus ja skenaariot. Tavoitteena on yksilön kehittyminen ja muutos suhteessa ympäristöön ja luovemman suhteen mahdollistuminen. (Salonen 2004, 18.) Oppiva organisaatio rakentuu siten henkilökohtaisesta kasvusta, mielen malleista, yhteisen vision luomisesta, tiimioppimisesta ja systeemiajattelusta. Myös virheidensä takana olevien toimintamallien muuntaminen ja kehittäminen esim. coachingin avulla on avaintekijä. (Senge, 1990; Tuomi & Sumkin 2012, 13).

Oppimisen päätavoitteena on kasvu. Se on jatkuvaa prosessointia ja uuden omaksumista, uusien kokemusten lisäämistä aiempiin. Oppiminen Rogersin (1969) mukaan on kokonaisvaltainen kokemus. Se sisältää vaikutelmia, tunnelmia ja henkilökohtaisia käsitteitä ja merkityksiä. Sen tulee olla mielekästä, tarkoituksenmukaista ja kokemusperäistä. Mielekkäälle oppimiselle on ominaista henkilökohtainen sitoutuminen, ymmärtämisen ja oivaltamisen kokemus. Se voi muuttaa oppijan käyttäytymistä ja asenteita sekä persoonallisuutta. Oppija itse arvioi oppimisensa tuloksia. (Rogers, 1969; Rouhiainen 1999, 43.) Mezirowin (1991) mukaan oppimisprosessin avulla voidaan jäsentää itseä, toisia ihmisiä ja ympäristöä. Uudistavassa oppimisessa tulkitaan uudelleen vanha kokemus, ja annetaan sille näin uusi merkitys ja ulottuvuus. Uusia tulkintoja käytetään ohjaamaan tulevia toimintoja. (Mezirow, 1991; Rouhiainen 1999, 48.)

Kehittymisen esteiden poistaminen ryhmäcoachingin avulla

Organisaation kulttuuria voivat hallita monet kehittymistä ja muutosta estävät ajattelumallit, vanhentuneet periaatteet ja tavat toimia. Ryhmäcoaching soveltuu erinomaisesti organisaation erilaisten muutostilanteiden tukemiseen pureutumalla johdon tasolla näi-

den esteiden tarkasteluun ja poistamiseen. Niin organisaatioiden kollektiiviset, kuin yksilöiden toimintaa ohjaavat ajattelumallit, ja niiden takana olevat uskomukset ovat usein syvälle juurtuneita, ja osin tiedostamattomia. Ne toimivat taustalla automaattisesti ja voivat olla kehittymisen esteinä. Valmentavan dialogin avulla ne voidaan havaita ja niistä voidaan päästää irti. Ryhmäcoachingissa myös yhdessä refleктоimalla, ajattelumallit, toimintatavat ja rutiinit voidaan tunnistaa, ja ne voidaan saattaa näkyviksi myös muiden ryhmän jäsenten oppimista hyödyntäen.

Ryhmäcoaching on tietoista toimintaa, jossa pohditaan mitä pitäisi tehdä toisin ja mistä pitäisi luopua. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen voi olla myös haasteellista. Kun uusille toimintatavoille raivataan tilaa, on huomioitava myös ihmisten erilainen sopeutumiskyky muutoksiin. Ihmisen muutos ja kehitys on hyvin monimutkainen prosessi, johon ei ole sovellettavissa mitään yhtä mallia. On mahdotonta tietää kuinka monet tekijät vaikuttavat valmennettavan halukkuuteen muuttua tai sen vastustamiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012.) Muutosprosessille onkin tärkeää antaa riittävästi aikaa yksilöiden sisäisten esteiden poistamiseksi, oivaltamiseksi, uudelleenohjautumiseksi ja uuden tilanteen haltuun ottamiseksi. Valmentaja voi auttaa valmennettavaa löytämään muutoksen positiiviset merkitykset. Hän tukee ja kannustaa muutostilanteiden hallinnassa, sekä johdon yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisessa. Ryhmäcoaching soveltuu myös tiimien, tai koko organisaatiota koskevien uudelleen suuntaavien suunnitelmien kirkastamiseen ja hallintaan.

Nykyaikaisen yhteisöllisen oppimiseen valmentava dialogi soveltuu hyvin. Oppimisessa voidaan saavuttaa asioiden laajempi ymmärrys, saada useita merkityksiä ja ajattelutapoja saman asian ympärille. Dialogin synnyttämä oppimiskokemus on saanut aikaan monia vapauttavia vaikutuksia työyhteisöissä. On opittu kuuntelemaan avoimesti ja huolellisesti. On syntynyt tunne, että on voinut puhua ilman pelkoa asioista, joista on muuten ollut vaikea puhua. Tunne osallisuudesta ja kuulluksi tulemisesta, että ajatuksia on kunniotettu ihmisenä tasavertaisesti, asemasta riippumatta on ollut vapauttava. Vanhat vastakkainasettelut ovat purkautuneet. On voinut olla vapaasti oma itsensä, luottamuksellisessa hengessä. (Puro & Matikainen 2000, 54-55).

6.3 Osaamisen mittaaminen

Organisaatioissa osaamisen kehittämisen tuloksia tulee tietenkin pystyä seuraamaan. Henkilöstöyksikön tehtävänä on pyrkiä mittaamaan, onko kehittämistoimenpiteillä saavutettu se, mitä liiketoiminnan kehittyminen edellyttää. Osaamisen muodostuu tietojen, taitojen ja kokemusten yhteissummana. Tuloksellinen työ on osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmä. Osaamisen johtamisen arvioinnin näkökulmat, sen merkitys ja näkyminen arkitoiminnassa, vaihtelee monikansallisten pörssiyhtiöiden, julkisen sektorin ja keskisuurten yritysten välillä. (Tuomi & Sumkin 2012, 10).

Johtaminen käsittää organisaation johtamiskäytännöt ja itsensä johtamisen. Parhain käytäntö henkilöstön arvon mittaamiseen yhdistää näiden lisäksi johdon henkilökoh- taisten ominaisuuksien, ja heidän yritykselle tuottaman sekä taloudellisen että ei- taloudellisen arvon. Sitä voidaan arvioida mm. sitoutumisen ja motivaation asteella. Inhimillisen pääoman mittaaminen ja henkilökohtaisen subjektiivisen kehittymisen mit- taaminen ei kuitenkaan onnistu useinkaan taloudellisin termein. (Mayo 2001, 1-5). Myös oman vuorovaikutuksen arviointi on pääosin subjektiivista, mutta sitä voidaan arvioida myös palautteenannon, psykologin, vuorovaikutuksen asiantuntijoiden tai 360- asteen kyselyn sekä työilmapiiritutkimusten avulla.

Yrityksen arvon mittaamisessa ja tuloksentekijöinä ihmiset, heidän osaamisensa, asian- tuntemuksena ja energiansa ovat niitä tekijöitä, jotka ajavat kaikkia muita tekijöitä. Hei- hin kannattaa sijoittaa yrityksen taloudellisen menestyksen mahdollistamiseksi, joka sitten on arvioitavissa ja mitattavissa myös numeerisesti. (Mayo 2001, 1-5). Oikeanlai- nen koulutus lisää esimiesten tietotaitojen lisääntymisen ja työssä edistymisen kautta työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä. Se tuo vaihtelua työhön ja lisää itsensä toteutta- misen mahdollisuuksia. Osaamisen kehittyminen lisää itsetuntoa ja arvostusta ja saa aikaan saavuttamisen ja onnistumisen tunteita. Se sitouttaa, motivoi ja luo yhteisyyttä ja on siten tärkeä voimavara yritykselle. Kehittyminen tulisi huomioida myös palkitsemis- järjestelmissä.

7 Ryhmäcoachingin vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen

Tässä osiossa käsitellään ryhmäcoaching-valmennuksen hyötyjä, valmennettavuutta, vaikuttavuutta ja sen arviointia. Teoreettisena mallina esitellään yleisimmin käytetty Kirkpatrickin (1998) vaikuttavuuden nelivaiheinen malli. Johtamisen arviointi ja kehittäminen perustuu organisaatioissa paljolti kerättyyn palautetietoon sekä käytännössä havaittuun kehittymiseen. Seurantatietoa voidaan kerätä henkilöstötutkimuksen, seurantaraporttien ja johtoryhmän henkilökohtaisen palautekyselyjen sekä kehityskeskustelujen avulla.

Coachingprosessiin kuuluva valmennuksen arviointi ja seuranta tehdään monivaiheisena. Palautetta kerätään jokaisen istunnon jälkeen sekä heti prosessin päätyttyä kerättävänä välittömänä palautteena. Myöhemmin seuranta voidaan toteuttaa asiakaspalautekyselynä esim. 1-3 tai 6 kk kuluttua. Pidemmän aikavälin seurannalla voidaan pyrkiä mittaamaan, onko asetetut tavoitteet saavutettu, ja onko opittua kyetty soveltamaan käytännön esimiestyössä, tiimin työskentelyssä tai koko organisaatiota hyödyntäen.

Vaikuttavuuden mittaaminen puhtaasti taloudellisilla mittareilla nähdään usein toisarvoisena ja se on osoittautunut haasteelliseksi. Prosessin hyöty on useimmiten subjektiivinen ja kuuluu enemmänkin pehmeisiin taitoihin. Tuloksena on yksilöllinen tai ryhmän kehittyminen ja tyytyväisyys, toimintatapojen muutos, uudenlainen tapa nähdä asioita tai selvittää haastavista muutostilanteista. Coaching-kirjallisuuden ja palautteiden mukaan usein koetaan tärkeänä yksinkertaisesti sekin, että esimiestyön arjen haasteiden ja kiireiden keskellä todella pysähdytään ajattelemaan ja pohtimaan asioita. Valmennettavien oma positiivinen kokemus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi koetaan tärkeänä.

7.1 Ryhmäcoachingin hyödyt

Yksilötasolla ryhmäcoachingin hyödyt näkyvät parantuneena suorituskykynä, työ- ja yksityiselämän tasapainottumisena sekä henkilökohtaisena kasvuna. Johtamistaitojen kehittyminen on yleistä, mutta vaihtelua taitojen käytännön hyödyntämisessä kuitenkin esiintyy. Tavoitteena voi olla myös itse oppia coachaavaa, dialogista valmennustyyliä

esimiestyössä. Taitoja voidaan edelleen harjoittaa organisaatiossa vaikkapa pienryhmissä. (Bresser & Wilson 2006, 22-23; Salomaa 2007,11).

Whitmoren (2006) mukaan coachaava johtamistyyli tuottaa tiedostamisen kautta positiivisia laadullisia ja määrällisiä tuloksia suorituskyykyyn, oppimiseen ja työstä nauttimiseen. Henkilökohtainen vastuuottaminen edesauttaa itsetunnon, omistajuuden ja ainutkertaisuuden, yksilöllisyyden kautta luottamusta, motivaatiota ja oman potentiaalin hyödyntämistä. Näillä on vaikutuksia vuorovaikutukseen, työilmapiiriin ja parempaan asiakastytyvyyteen. (Whitmore 2006, 174). Hyödyt näkyvät parantuneena tuottavuutena sekä henkilöstön kehittymisenä esimiesten kehittymisen myötä. Vaikutukset näkyvät myös ihmissuhteiden, arvostuksen ja elämän laadun paranemisena. Innovaatioiden, luovuuden ja ideoiden lisääntyminen sekä tehokkaampi resurssien hyödyntäminen ovat yhteydessä liiketaloudelliseen menestymiseen. (Whitmore 2006, 166-167).

Tiimicoaching soveltuu hyvin vision selkeyttämiseen ja yhteisen tavoitteen kirkastumiseen. Se auttaa tiimihengen parantamisessa ja ristiriitatilanteiden hallinnassa. Synergioiden synnyttäminen jäsenten välillä, ryhmän motivointi ja potentiaalin vapauttaminen ovat tyypillisiä menetelmän hyötyjä. Organisaatiotasolla hyödyt näkyvät kannattavuuden paranemisena, poissaolojen vähentymisenä ja muutoskyykykyyden hallintana. Oppivan organisaation edistäminen tapahtuu parantuneen kommunikoinnin, avoimuuden ja dialogin sekä innovaatiota lisäävän, tuottavan ja jakavan kulttuurin avulla. (Bresser & Wilson 2006, 22-23; Salomaa 2007,11).

Työhyvinvoinnin kannalta ryhmäcoachingprosessi voi poistaa kuormitustekijöitä, auttaa työn ja itsensä hallinnassa ja ajankäytössä. Jos henkilöllä on ollut joitakin sisäisiä esteitä, rajoitteita, negatiivisuutta, unihäiriöitä, päänsärkyä ym. joidenkin epäselvien asioiden vuoksi ja ehkä alentunut työkyky, prosessi voi paljastaa niitä. Coaching auttaa luomaan omia voimavaroja, jaksamista ja osaamista. Se tukee valmennettavalle tärkeiden asioiden selventymistä, sisäisen tarkoituksellisuuden ja ydinkysymysten löytymistä, kuten kuka ihminen on ja millainen haluaisi olla. Coaching auttaa motivaation löytymisessä, parantaa työssä viihtyvyyttä ja sitoutumista. Esimiesten kehittymisen tuloksena parantunut henkilökohtainen tai työyhteisön vuorovaikutus voi johtaa organisaati-

on dialogisen johtamisen edistämiseen ja myös sitä kautta myötävaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.

Prosessin tulos auttaa esimiehen uralla kehittymistä. Joskus valmennettava voi prosessin aikana oivaltaa tarpeen tehdä muutoksia myös työurallaan ja halun siirtyä toiselle alalle tai toisenlaisiin työtehtäviin, mikä tietysti organisaation kannalta ei välttämättä ole edullista. Mutta motivoitunut, sitoutunut työntekijä on tietysti yrityksen etu. Nykyisin siirtyminen eri organisaatioihin ja työtehtäviin on nopeutunut. Enää ei ajatella yhden työpaikan tai työtehtävän kantavan koko työuran ajan.

7.2 Valmennettavuus

Vaikuttavuuteen liittyy olennaisesti valmennettavan avoimuus ja halukkuus olla coachattavana, kyky ottaa vastaan palautetta ja kehittymishalukkuus. Joitakin avaintekijöitä valmennettavuudessa ovat palautteen vastaanottokyky, kuinka tärkeäksi tai välttämättömäksi valmennustarve ja prosessin avulla saatavat tulokset arvioidaan. Onnistumiseen vaikuttaa myös muiden muutoksen kanssa kilpailevien tekijöiden voimakkuus. (Bacon & Pool 2010, 12). Yhdysvaltalaisen International Institute Loren valmentajat määrittelevät peruskriteerit vaikuttavuuden arviointiin yksinkertaistettuna neljän kohdan mukaan. Ensinnäkin asiakkaan on oltava valmennettavissa. Toiseksi valmentajan tulee voida käyttää kaikkea ekosysteemin tietoa. Kolmanneksi valmentajan tulee tunnistaa todelliset ongelmat. Ja viimeiseksi abstraktit käsitteet ja ajattelutavan muutokset tulee linkittää konkreettisiin ja mitattaviin käyttäytymisen muutoksiin. (Bacon & Pool 2002, 10).

Coaching-kirjallisuudessa mm. Bacon & Spear (2003) sekä Lore International Institute (2002) jakavat valmennettavuuden seitsemään eri tasoon. Henkilöllä, joka on erinomaisen tai hyvin avoin valmennettava, on luontainen tarve kehittymiselle ja halukkuus siihen. Hän on itseohjautuva, oivaltava ja motivoitunut oppimaan. Otollista valmennettavuutta edeltää myös herätys huomaamaan oman kehityksen ja muutoksen tarve. Keskitasoinen valmennettava on jonkin verran itseriittoinen, eikä kovin motivoitunut muutokseen. Jos henkilöllä on alhainen valmennettavuus, hän on usein varsin jäykkä ajatte-

lutavoiltaan. (Natify & Isabella, 2008; Bacon & Pool 2010, 86.) Hän saattaa vastustaa tai kieltää palautteen.

Valmennettavuus ei tavallisesti ole kovin suuri, jos henkilöllä on psykologisia ongelmia tai luonnehäiriö, kuten narsistisia piirteitä. Goldsmith (2009) kuvaa näitä valmennettavia haasteellisina siksi, että henkilö ei tällöin näe omia sokeita pisteitään ja negatiivisia piirteitään, kuten ylimielisyyttä, lyhytjänteisyyttä, malttamattomuutta, kykenemättömyyttä ottaa vastaan palautetta, voimakasta defensiivisyyttä tai kyvyttömyyttä nähdä itseään ongelmien aiheuttajana. (Bacon & Spear 2003). Henkilö on tällöin myös usein hyvin herkkä minkäänlaiselle arvostelulle ja kritiikille. Heikosti valmennettava saattaa myös pyrkiä organisaation kannalta epäedulliseen strategiaan. Hän on väärällä alalla tai työtehtävissä tai hän näkee kaikki muut ongelmina, mutta ei itseään. Valitettavaa ja ironista on, että juuri tällaiset ihmiset tarvitsisivat eniten ammatillista coachausta. (Bacon & Pool 2010, 13; 86-87). Toki joillakin coacheilla on asiantuntemusta työskennellä myös hyvin haastavien asiakkaiden kanssa. (Ludeman & Erlandson, 2004; Mansi, 2009; Bacon & Pool 2010, 87.)

7.3 Vaikuttavuuden mittaaminen

Valmennuksen vaikuttavuutta arvioitaessa on huomioitava ajankohta, milloin palautetta pyydetään. Istunnon jälkeen ja pian prosessin päätyttyä kerätty palaute mittaa Kirkpatrickin mallin ensimmäisen vaiheen reaktioita. Silloin mitataan osallistujan välittömiä tuntemuksia, oivalluksia, näkemyksiä, aikomuksia ja tyytyväisyyttä, johon liittyy myös tilannetekijöitä ja kokemus valmentajan ja valmennettavan välisestä suhteesta. Tällöin ei voida vielä saada tietoa oppimisesta ja käyttäytymisen muutoksesta todellisessa työkontekstissa myöhemmin. Samoin MacKien (2007) havaintojen mukaan välittömien reaktioiden mittaaminen on yleisempää, mikä ei siis kerro opittujen asioiden käytäntöön soveltamisesta. (Lehtinen 2010, 35). Kirkpatrickin mallin mukaisen arvioinnin neljäs ja tärkein kohta keskittyykin siihen, onko oppimisella onnistuttu käytännössä kehittämään esimiesten, ryhmien tai organisaation työtä ja onko sillä siten ollut pysyvämpi vaikutus.

Kirkpatrickin mallin kaikkien tasojen mittaaminen antaa tarkempaa tietoa valmennuksen vaikuttavuudesta. Se voidaan aloittaa myös neljännen tason tavoitteista, jolloin

määritellään mitä tai minkälaista käyttäytymisen muutosta valmennuksella tavoitellaan ja mitä sen oppiminen edellyttää. Tässä on tietenkin myös HR-osaston olennainen mielenkiinnon kohde mitattaessa valmennuksen kustannusten tuomia käytännön hyötyjä. Valmennusinvestointien ja vaikuttavuuden välistä yhteyttä on Suomessa suhteellisen vähän mitattu. Kirkpatrickin mukaan johdon omistajuuden tunne ja sitoutuminen hankkeeseen voi lisätä sitoutumista ja sillä voi olla vaikutus valmennuksen tuloksiin. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005; Lehtinen 2010, 34- 35).

Vaikuttavuutta voidaan arvioida myös osallistujan ja muiden työtovereiden, sekä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien arvioimana. Tällöin saadaan tietoa niin esimiehen subjektiivisista kuin objektiivisistakin tuloksista. Subjektiivisesti voidaan hankkia tietoa nykytilan sekä ideaalin tavoitellun tilan kuvaamisella, sekä käytöksen ja tuntemusten määrällisellä kuvaamisella, kuten käyttäytyminen, tuntemukset ja ulkoiset huomioid. Mittaaminen voi sisältää esim. toimintakertojen määrän, kuinka monta istuntoa prosessiin sisältyi. Ne voidaan esittää myös laadullisesti arvioiden, miltä istunnot tuntuivat jokaisen istunnon jälkeen. (Bacon & Pool 2002, 18).

Muita mittaamiskeinoja ovat erilaiset kyselyt, osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, organisaation työilmapiirin kysely, benchmarking vertaisarviointi ja säännölliset taloudelliset raportit. Valmennuksen tuottoa voidaan arvioida myös 360-asteen arvioinnin avulla ennen tai jälkeen valmennusprosessin. Mittaamiseen käytetään lisäksi asiakaskyselyitä, coachingin arviointilomakkeita ja muita ryhmäpalautteita. (Salomaa 2007, 13). Keskeistä vaikuttavuuden arvioinnissa on kuitenkin se, että valmennus on saanut aikaan jotakin positiivista kehitystä, muutosta työmenetelmissä tai toimintatavoissa ja sillä on ollut vaikutusta liiketoiminnan tukemiseen.

7.4 Taloudellisen vaikuttavuuden mittaaminen

Vaikka taloudellisen tuottavuuden selkeä osoittaminen voikin olla hankalaa, coachingin vaikuttavuutta on mitattu myös liiketaloudellisesti ROI:n (Return On Investment) avulla. Taloudellisen vaikutuksen tulokset voivat näkyä tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymisenä, poissaolojen vähentymisenä, kiertonopeuden vähentymisenä, laadun paranemisenä ja asiakastyytyväisyyden sekä liiketaloudellisten mahdollisuuksien lisäänty-

misenä. (Salomaa 2007, 27). ROI muodostuu vertaamalla valmennuksen tuomia liiketaloudellisia hyötyjä sen aiheuttamiin prosentuaalisiin kustannuksiin seuraavien kaavojen avulla (Voss & Wise 2002, 5; Phillips, 1997; McGovern & Lindemann & Vergara & Murphy & Barker & Warrenfeltz, 2001):

$$ROI = (Raha-arvoinen\ kehityksen\ arvo - valmennuksen\ kustannukset) * 100$$

Toinen ROI:n laskentakaava, ns. konservatiivinen ROI:

$$ROI\ (\%) = \frac{Adjusted\ ROI - Program\ Costs}{Program\ Costs} \times 100$$

Kuitenkin monet muut tekijät kuten yleinen markkina- ja kilpailutilanne, sosioekonomiset ja poliittiset tekijät, uudet teknologiat ja tuotteet vaikuttavat yritystoimintaan ja hankaloittavat ROI:n käyttöä coachingin vaikuttavuuden tutkimisessa. Erään tutkimuksen mukaan coachingin tuottavuus suhteessa investointiinsa on ollut noin 5,7-kertainen. Tehtyyn tutkimukseen vastasi 43 osallistujaa, jotka raportoivat numeerisesti coachingiin sijoitetun liiketaloudellisen ROI:n olleen välillä 100 000 - 1 000 000 \$. (McGovern ym., 2001.) Joissakin tutkimuksissa tulos on ollut jopa 22-kertainen. (Bresser & Wilson 2006, 24.) Konkreettisia vaikutuksia on raportoitu mm. tuottavuuden, laadun, organisaation vahvuuden, vähentyneiden reklamaatioiden, kulujen vähenemisen, kannattavuuden ja parantuneen tuoton liiketaloudellisilla tuloksilla. (McGovern, ym., 2001.) Yleisesti ottaen HR-johto pitää coachingia tuloksekkaana kehittämisvälineenä. Sen liiketaloudellisten hyötyjen osoittaminen vain on aikaa vievää, kallista ja hankalaa. Toisinaan yrityksen johto saattaa myös olla asenteeltaan skeptistä HR-ammattilaisten suorittamien laskelmien käyttökelpoisuudesta. (Latham & Whyte, 1994; 1997; Hernandez-Broome & Boyce 2010, 447).

7.5 Kirkpatrickin vaikuttavuuden malli

Kirkpatrickin malli on käytetyin ja tunnetuin vaikuttavuuden arvioinnissa. Se on ollut käytössä yli 50 vuoden ajan. Malli soveltuu hyvin valmennusten vaikutusten arviointiin.

Malli koostuu neljän tason arvioinnista, joita ovat: reaktiot, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset.

Kirkpatrickin valmennuksen vaikuttavuusmallin neljä tasoa ovat:

1) Osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta (Reactions):

missä määrin osallistujat reagoivat suotuisasti, myönteisesti, otollisesti oppimistapahtumaan

2) Valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen (Learning):

missä määrin osallistujat saavuttavat asetetut tiedolliset, taidolliset tavoitteet tai asenteet pohjautuen oppimistapahtumaan

3) Valmennuksen ansiosta tapahtuva käyttäytymisen muuttuminen (Behavior):

missä määrin osallistujat ovat onnistuneet sisällyttämään oppimansa käytännön työhön

4) Valmennuksen hyödyt työyhteisön ja organisaation tasolla (Results):

missä määrin lopputuloksen voidaan nähdä olevan seurausta oppimistapahtumasta ja sen myöhempänä vahvistumisena
(Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005).

Kirkpatrickin mallin ensimmäinen taso selvittää osallistujien välittömät reaktiot ja tyytyväisyyden valmennukseen. Ne kerätään yleisesti heti valmennuksen jälkeen sekä valmennustapahtumassa että sen jälkeen saatavana palautteena. Positiivisena koettu valmennustapahtuma edistää motivaatiota ja oppimista, mutta alkuvaiheen reaktio ei kuitenkaan takaa oppimista. Mallissa aiempi taso on aina yhteydessä seuraavan tason muutokseen. Myös kontrolliryhmää voidaan käyttää näiden tasojen arvioinnissa. (Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005)

Valmennuksen ansiosta tapahtuva toisen tason oppiminen kertoo osallistujien saavuttamien tiedollisten ja taidollisten tavoitteiden, sekä asenteiden muuttumisesta. Olennaista

ja haasteellista on kyetä mittaamaan nimenomaan valmennuksessa asetettuja tavoitteita ja siellä käsiteltyjä asioita. Muutos edellyttää valmennettavan omaa tahtoa ja päätöstä. Arviointi tehdään yleisesti heti tai pian valmennuksen jälkeen. Kolmannen tason käyttäytymisen muutos on tärkein. Siinä mitataan ovatko osallistujat onnistuneet soveltamaan opittuja oivalluksia käytännön työssä, vai ovatko hyödyt jääneet ajatuksen tasolle. Soveltaminen voi käytännössä viedä aikaa. Tasot ovat sidoksissa toisiinsa siten, että edellisen tason jokin tekijä on edellytyksenä seuraavan tason käyttäytymisen muutokselle. (Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005; Lehtinen 2010, 33).

Neljännellä tasolla voidaan mitata lopputuloksia organisaation tasolla. Asetetut tavoitteet ja niiden onnistunut käytäntöön soveltaminen edellisellä tasolla voivat näkyä ns. kovana datana, liikeloudellisina numeerisina tuloksina asiakastyytyväisyydessä, poissaolojen vähentymisenä, tuottavuudessa, tehokkuudessa tai kustannuksissa. On olennaista tiedostaa selkeä tavoite, millainen käyttäytymisen muutos tarvitaan ja mitä se edellyttää. Ensimmäisen tason tyytyväisyys ei välttämättä osoita todellisia oppimistuloksia organisaation tasolla. Myös johdon sitoutumisella on merkitystä. (Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005).

Opitun siirtäminen käytäntöön on usein hankalin vaihe. Vaikuttavuuden tutkimuksessa voidaan pyrkiä myös selvittämään niitä tekijöitä, jotka ovat käytäntöön soveltamisen esteinä. Onnistuminen ja menestys nostattavat myönteisiä tunteita. Kiire, ylikuormitus, epävarmuus ja jatkuvat muutokset vaikuttavat päinvastaisesti herättäen negatiivisia tunteita. Halukkuus muutokseen, oppimisen tapahtuminen ja valmennuksen kokeminen positiivisena ja palkitsevana edistää sen käytäntöön sisällyttämistä. Käyttäytymisen muuttuminen on subjektiivinen tapahtuma ja siten vaikeammin mitattavissa. Siinä voidaan käyttää apuna työyhteisöltä saatua esimiehen käyttäytymiseen liittyvää palautetta esim. 360-arvioinnin avulla.

Kirkpatrickin mallia on myös kritisoitu. Sen katsotaan jättävän huomioimatta useita muuttujia ihmisen käyttäytymisen ja oppimiseen liittyen. Mallin neljännen tason ei ole koettu olevan riittävä mittaamaan valmennuksen yleisimpiä pehmeitä, subjektiivisia vaikutuksia. (Abernathy, 1999). Kokonaisvaltaisemmin hyödyt voidaan mitata huomi-

oimalla sekä pehmeät että kovat ja aineettomat ja aineelliset hyödyt sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. (Santos & Stuart, 2003; McKie, 2007; Lehtinen 2010, 35-36).

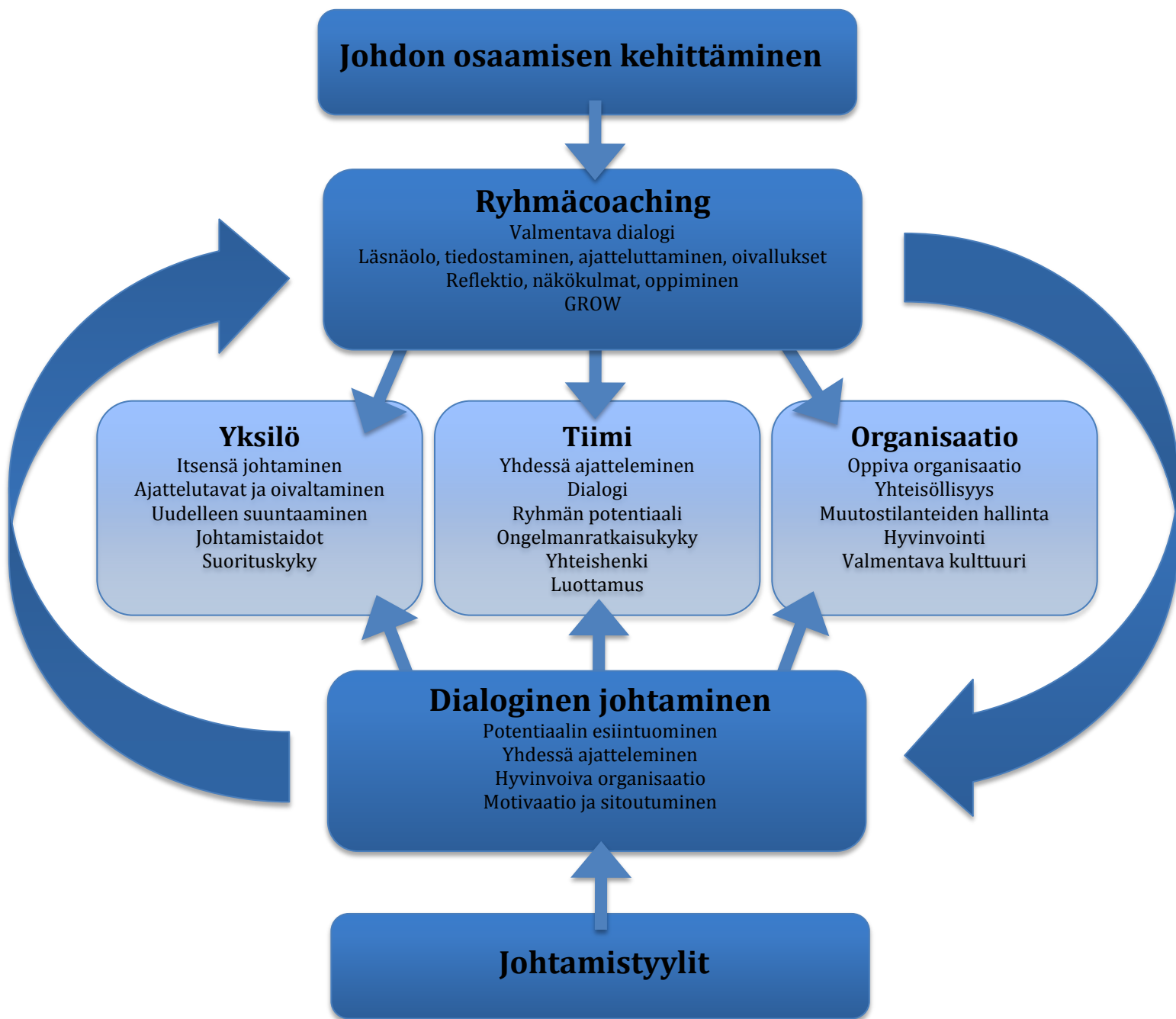
Aiemmin mainitut persoonalliset ja tilanteelliset tekijät, sitoutuminen ja organisaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat oppimisen käytäntöön siirtämiseen. (Santos & Stuart, 2003; Lehtinen 2010, 36.) Valmennuksen ja organisaation suorituksen välille voi muodostua myös ohjaileva syy ja seuraus –ketju, joka odottaa hyvin suunnitellun valmennuksen johtavan positiivisiin reaktioihin ja työkäyttäytymisen muutoksiin. (Santos & Stuart, 2003; Lehtinen 2010, 36.) Myös oppimisen käytäntöön soveltaminen ja liiketaloudellisten tulosten mittaaminen voidaan nähdä hyvin monien tekijöiden summana. Vaikka toisaalta tutkimuksissa onkin voitu osoittaa selkeä syy-yhteys myös taloudellisiin tuloksiin, sen osoittaminen suoraan ja ainoastaan valmennuksesta johtuvaksi voi olla haasteellista.

8 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyössä ryhmäcoachingiin perehtyminen muotoutuu johdon osaamisen kehittämisen ja dialogisen johtamisen viitekehyykseen. Nykyjohtamistyyliin perehtyminen piirtää kuvaa siitä johtamisen kentästä, jossa johtajat työskentelevät. Ryhmäcoachingin vaikuttavuutta tarkastellaan yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Vaikuttavuuden tutkiminen toteutuu toteutettujen ryhmäcoachingprosessien kahden vaiheen palautekyselyjen avulla. Ryhmäcoaching lisää osallistujien kykyä pohtia omia ja toisten ajattelua- ja toimintatapoja refleктоimalla ja yhdessä ajattelemalla.

Johtamisvalmennus tulisi nähdä keskeisen tärkeänä organisaation osaamisen kehittämisen työkaluna. Ryhmäcoachingin osallistujien teemat liittyvät yleisesti käytännön esimiestyön, itsensä johtamisen ja johtamistaitojen ympärille. Keskeinen tavoite on valmentavan dialogin, tiedostamisen, oivallusten syntymisen sekä omien voimavarojen luotaamisen avulla kehittyminen ja suorituskyyntä parantaminen. Jos oppiminen sisäistetään, ja muutos kyetään viemään esimiesten käytännön työhön, se voi parhaimmillaan edistää coaching-kulttuurin ja dialogisen vuorovaikutuksen leviämistä koko organisaatioon.

Dialogisen johtamisen merkitys näkyy koko organisaation potentiaalin, luovuuden ja innovaatioiden käyttöön saamisessa. Dialoginen johtamisjärjestelmä tukee organisaation eri tasojen ja toimintojen välistä dialogia. Organisaation kollektiivinen viisaus voi avautua paremmin käyttöön osallistavan dialogin avulla. Dialoginen vuorovaikutus luo mahdollisuuksia rakentavan työilmapiirin ja hyvinvoinnin lisäämiselle organisaatiossa. Se motivoi ja sitouttaa. Johtamisen toimintatapojen kehittymisen avulla yritys vahvistaa menestystekijöitään. Kehitys näkyy myös organisaation muutokkyvykkyytenä sekä parantuneina asiakassuhteina ja sidosryhmäyhteistyönä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys

9 Tutkimuksen toteuttaminen ja käytetyt menetelmät

Kyselytutkimuksen kohteena olivat HRM Partners Oy:n ryhmäcoachingprosessit vuosien 2010-2012 aikana. HRM Partners on kuluvana vuonna 20 vuotta johtamisvalmennuksen ja henkilöstötoimintojen alalla toiminut tunnettu yritys, jonka intohimona on johtajuus. HRM Partners haluaa olla eri toimialojen yrityksille kokonaisvaltainen kumppani yksilöllisen johtajuuden ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisen, outplacement ja sopeutustilanteiden johtamisen sekä yrityksen muutostilanteiden hallinnan tukemisessa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten analyysi keskittyy numeerisen tiedon sijaan mielipiteiden ja niiden syiden syvempään tutkiskeluun sekä johtopäätösten tekemiseen aineiston perusteella. Laadullista tutkimusta käytetään jonkin ilmiön ja sen tekijöiden hahmottamiseen, selvittämiseen ja määrittelemiseen. Kun ilmiö on määritelty, voidaan käyttää määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta eli lukuja ja niiden välisiä suhteita, jotka mittaavat ilmiötä. Laadullinen tutkimus on hyväksi silloin, kun halutaan saada ilmiöstä yksityiskohtaisempi näkemys tai tarkentaa jo olemassa olevaa teoriaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino on numeerisen tiedon analysoinnissa ja olemassa olevan teorian peilaamisessa ilmiöön. (Kananen 2010, 37-41.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista, eli määrällistä että kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmien valinta mahdollisti tutkimuksessa strukturoitujen ja numeeristen, pääosin mielipideasteikolla tutkittavien kvantitatiivisten kysymysten lisäksi avoimet laadulliset kysymykset valitulle kohdejoukolle. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa vastaajan subjektiivisista kokemuksista ryhmäcoachingin vaikuttavuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Määrällisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös toimeksiantajan aikaisemmin toteutettu palautekysely. Triangulaatiossa ilmiön ymmärrystä haetaan monista eri näkökulmista monitieteellisesti. (Kananen 2012, 178.) Menetelmä voisi soveltua hyvin johtamisvalmennuksen vaikuttavuuden mittaamiseen. Tämän opinnäytetyön rajoissa triangulaatioon tutkimusmenetelmänä ei kuitenkaan voitu päätyä sen vaativuuden vuoksi.

Määrällinen tutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta myös tutkijan subjektiivisuuden ja objektiivisuuden osalta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pysyy objektiivisena eikä tuo omia mielipiteitään tai ajatuksiaan esille, vaan luottaa tutkimuksen tuottamaan numeeriseen tietoon ja tulosten yleistettävyyteen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa taas tutkijalle ilmiön subjektiivisen tarkastelun ja luo mahdollisuuden omaan tulkintaan. (Kananen, 2012). Opinnäytetyön teoria ohjaa empiriaa, eli menetelmä on lähinnä abduktiivinen. Kyselytutkimus ei osoittautunut nyt tämän työn kokonaisuudessa parhaiten informaatiota antavaksi tiedon hankkimistavaksi vastaajajoukon jäätyä varsin pieneksi. Ensimmäisen vaiheen palautteet sen sijaan olivat hyvin informatiivisia. Työssä pohjaututtiin näiden kahden eri vaiheen seuranta-aineiston lisäksi laajalti johtamisen, valmennuksen, coachingin sekä dialogin, osaamisen kehittämisen ja organisaatioiden tutkimisen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja tutkimuksiin.

9.1 Tutkimuksen tavoite ja kohderyhmä

Empiriaosuuden kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko ryhmäcoachingilla ollut pysyvämpää vaikutusta siihen mihin valmennusta haettiin, kuten vuorovaikutukseen, työtapoihin tai muutostilanteiden hallintaan. Vaikutuksia selvitettiin esimiesten oman käytännön työn, tiimin ja toisaalta koko organisaation tasolla. Lisäksi tavoitteena oli saada selville voidaanko coachaavan johtamistyylin tai coachingkulttuurin ja dialogisen johtamistavan nähdä yleistyneen tutkituissa organisaatioissa. Teoriaosuudessa lähestymistavaksi valittiin ryhmätoiminnan ja ryhmäcoachingin tutkimisen lisäksi esimiesten osaamisen kehittäminen ja dialoginen johtaminen. Johtamistyyleinä uudistava, transformatiivinen johtaminen sekä dialoginen johtaminen nähdään olevan nykyjohtajan ja tulevaisuuden johtamisajattelun valtavirtaa.

Kyselytutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan keskushenkilömallilla toteutettuja esimiesten ryhmäcoachingprosesseja vuosien 2010-2012 välisenä aikana. Tutkimusta varten hyödynnettiin osallistujilta aiemmin HRM Partnersin toimesta noin kuukausi valmennuksen päätyttyä kerätty seuranta-aineisto. Palautekyselyssä kartoitettiin prosessiin osallistuneiden esimiesten välittömät reaktiot, tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä oppiminen ja sen soveltaminen johtamiseen. Lisäksi kartoitettiin tyytyväisyys valmen-

nusprosessiin sekä valmentajan otteeseen. Opinnäytetyötä varten tehtiin uusi kyselytutkimus 6 kk – 2 vuotta prosessin osallistumisen jälkeen. Siinä keskityttiin keräämään ryhmäcoachingin vaikuttavuuden seurantatietoa oppimisen soveltamisesta käytäntöön eli pysyvämmän vaikuttavuuden selvittämiseksi.

9.2 Kyselytutkimuksen toteutus ja menetelmien kuvaus

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kuvaileva eli survey-kyselytutkimus. Perusjoukon suuruuden, resurssien ja vuosien aikana tapahtuneiden valmennukseen osallistuneiden asiakasyritysten sisäisten muutosten takia koko perusjoukkoa ei ollut mahdollista tutkia, joten tutkimuksessa päädyttiin otantaan. Otantaan valittiin HRM Partnersin toimesta 12 asiakasyritystä. Valintaan vaikutti valmennuksen toteutuksen ajankohta, ryhmäcoachingprosessin menetelmä (keskushenkilömenetelmä) sekä asiakasyritysten halukkuus lähteä mukaan tutkimushankkeeseen. Tutkimuksen kohderyhmä koostui vain johto- ja esimiesasemassa olevista valmennukseen osallistuneista henkilöistä.

Kyselyiden lähetys ja vastausten keruu-aika oli 1.-15.3.2013. Lisäksi lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Ryhmäcoachingprosessia sitoo vahva luottamuksellisuus, joten kysely suoritettiin täysin anonymisti, niin että mukana olleita kohdeyrityksiä ja vastaajia ei voida tunnistaa. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä yrityksiltä varmistettiin lupa tutkimushankkeeseen ja vastausten käyttämiseen tutkimusta varten. Aiempi palauteaineisto sekä kyselyn tarkempi aineisto on salassa pidettävää, eikä niitä ole liitetty opinnäytetyön liitteiksi. Käytetty Digium-ohjelmisto mahdollisti vastausten reaaliaikaisen seuraamisen sekä tarvittavien muistutusviestien lähettämisen. Kysely lähetettiin 12 asiakasyrityksen 52 osallistujalle sähköisesti. Huomattavan suurta osaa prosessiin osallistuneista esimiehistä ei kuitenkaan enää tavoitettu aiemmista sähköpostiosoitteista, joka kuvanee ainakin osin nykyjohtajien työn ja työpaikkojen muuttuvaa luonnetta.

Tutkimuksen otos oli lopulta 38 ja vastauksia saatiin viidestä yrityksestä 13 osallistujalta. Vastausprosentti oli siten 35 %. Jotta aineiston analysoinnista olisi saatu tutkimuksellisesti ja tilastotieteellisesti yleistettävissä olevaa, luotettavaa tietoa, otoksen olisi pitänyt olla suurempi ja vastausjoukon olisi pitänyt olla vähintään 30. Tulos vaikutti tutkimuksen analysointiin, muuttujien välisiä suhteita ei saatujen tulosten perusteella voitu

suorittaa. Parhaimman tuloksen ja vertailun olisi mahdollistanut lähempänä aiemman seurantavaiheen 95 vastaajan perusjoukko. Vastauksia oli tuolloin saatu yhteensä kymmenestä yrityksestä. Osassa yrityksiä oli toteutettu useampia ryhmäcoachingprosesseja.

Tutkimuskysymysten suunnittelussa pyrittiin saamaan uutta tietoa vaikuttavuudesta aiempien palautekyselyiden lisäksi. Ensimmäisen vaiheen tavoitteiden, niiden saavuttamisen ja koettujen hyötyjen arviointi oli keskeinen myös toisen vaiheen kyselytutkimuksessa. Kysymykset jaoteltiin niin, että vastaaja pystyy ensin analysoimaan ryhmäcoachingprosessin vaikuttavuutta subjektiivisesti ja palauttamaan mieleensä valmennuskokemuksen. Teemoina vastaaja pohti ensin vaikutuksia oman esimiestoimintansa, oman tiimin ja sitten koko organisaation näkökulmasta. Lisäksi esitettiin laadullisia, avoimia kysymyksiä. Toimeksiantajalla oli mahdollisuus vaikuttaa lomakkeen sisältöön.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Coaching liiketoiminnan ja johdon valmennusmenetelmänä on yleistynyt kansainvälisesti. Sen vaikuttavuuden mittaamismenetelmät ovat kuitenkin hajanaisia, ja luotettavan seurantatiedon, tai liiketaloudellisen vaikuttavuuden selkeä osoittaminen on varsin haasteellisia. Myös tämän opinnäytetyön ryhmäcoachingin vaikuttavuuden kyselytutkimuksen suunnittelussa ja sen suorittamisessa, yhtenäisten mittaamismenetelmien puute tunnistettiin. Alalla on myös eriäviä näkemyksiä vaikuttavuuden tutkimisen tarpeesta. Osa yrityksistä haluaisi saada relevanttia tietoa menetelmän hyödyistä saadakseen myös tietoa osaamiseen sijoittamansa investoinnin tuottavuudesta. Erilaisia palautekyselyjä ja vaikuttavuuden kyselytutkimuksia suoritetaan niin yritysten HR-osastojen kuin valmennusyritystenkin toimesta.

Ammattikorkeakouluopinnoissa ja myös opinnäytetöissä painotetaan käytännönläheisyyttä ja ei-tieteellisyttä. Teoria kytkeytyy käytäntöön ja heijastaa käytäntöä. Tieteellisuuden peruspilareita ovat tieteelliset, hyviksi ja varmoiksi koetut menetelmät, niiden oikea käyttö sekä käytettävän tiedon luotettavuus. Tarkoituksena on tuottaa jotakin uutta tietoa. Tutkijan objektiivisuus, tulosten testattavuus ja toistettavuus saadun tuloksen todentamiseksi ovat yleisiä kriteereitä. Myös kriittisyys, arviointi ja valmiiden oletus-

ten kumoaminen, jos tosiasiat niin osoittava, kuuluvat tieteellisyyden kriteereihin. Luotettavaa tietoa tarvitaan myös työelämän tueksi. (Kananen 2012, 162-164).

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti, oikeiden asioiden tutkiminen määrittävät tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti kuvaa ilmiön mittaamista, toimenpiteitä ja sen tuloksia. Validiteetti kuvaa pätevyyttä, mittauksen kohdetta ja käytettyjä mittareita. (Kananen 2012, 161.) Ammattikorkeakoulutasoisiin opinnäytetöihin sovellettavat korkeat tieteellisen arvioinnin kriteerit eivät välttämättä täyty erilaisten kyselytutkimusten ja selvitysten resurssien rajoissa. Se tekee myös omasta arvioinnista ristiriitaisen. Korkeampi tieteellisen tutkimuksen taso vaatii ammattitaitoa ja vuosien harjoittamista, joten sellaista laatutasoa ei palautekyselyllä voida saavuttaa.

Menetelmän vaikuttavuuden mittaaminen, ja ilmiön tarkastelu kahdessa eri vaiheessa, asettaa haasteita vastaajien oppimisen tapahtumisen arvioinnille. Ihmisen oppimistapahtumaan vaikuttavat monet muuttuvat tekijät. Seurannan molempien vaiheiden vastaajine suora vertailu ei ollut mahdollista. Vastaajat olivat eri asiakasyrityksistä, eikä henkilöllisyys ollut tunnistettavissa, joten oppimistapahtuman yksilöllisestä onnistumisesta ei voitu tehdä johtopäätöksiä. Pienen otoksen vuoksi, ja vastausten jäätyä vähäiseksi, ei tulosten validiteetti saatujen tietojen perusteella ole välttämättä laadullisesti yleistettävissä koko joukkoon. Sisäinen validiteetti, eli uskottavuus on kuitenkin perusteltu.

Tavoitteena oli kerätä tietoa, joka toisi jotakin uutta ryhmäcoachingprosessiin osallistuneiden esimiesten kokemuksista ja menetelmän vaikuttavuudesta pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Kyselytutkimuksen luotettavuuden voidaan kuitenkin nähdä toteutuneen kyselyn laadun, ja saadun vastaajajoukon autenttisten, laadullisten vastausten osalta. Kvalitatiivisen luotettavuuden arviointi liittyy myös perusteluihin, johdonmukaisiin ja totuudenmukaisiin väitteisiin. Tässä työssä käytetyt menetelmät ja tehdyt pohdinnat on esitetty avoimesti. Teoriaosuudessa esitetyt kirjallisuuslähteet ja tutkimukset vahvistavat luotettavuutta.

10 Tutkimustulokset

Osiossa esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Tuloksia tarkastellaan kahden vaiheen palautekyselyjen avulla. HRM Partnersin aiemmin toteuttaman ensimmäisen vaiheen palautekyselyn tulokset esitetään soveltuvin osin toisen vaiheen kyselytutkimuksen tulosten ohessa. Se suoritettiin noin kuukausi prosessiin osallistumisen jälkeen. Ensimmäisen vaiheen tuloksissa keskitytään valmennuksen tavoitteiden ja valmennuksen aihepiirien tarkasteluun sekä menetelmän hyötyjen ja niiden soveltamiseen omassa käytännön esimiestyössä. Lisäksi tutkitaan ryhmäcoachingprosessin toteutusta ja laajempaa vaikuttavuutta koko organisaation näkökulmasta. Palautekyselyn kvalitatiivisten vastausten prosessiin osallistujat ovat 10 eri yrityksestä ja vastaajia on yhteensä 95. Palautelomakkeet olivat erityyppisiä, joten kvantitatiivisten kysymysten tietojen esittämisessä on käytetty 45-54 henkilön vastaustuloksia.

Toisen vaiheen kyselytutkimuksen tuloksissa esitetään ensin vastaajien taustatiedot sekä valmennuksen tavoitteet ja käsitellyt aihepiirit. Vaikutukset esitetään yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tarkastellaan myös minkälaiset tekijät ovat coachaavan johtamistyylin ja valmennusohjelmassa opitun soveltamisen esteinä. Lisäksi tarkastellaan muuta tutkimustuloksissa esiin tulleita asioita, kuten välitehtävien tarvetta.

10.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin taustietoina esimiesten asemaa yrityksessä sekä esimieskokemuksen pituutta. Ryhmäcoaching-menetelmää voidaan käyttää hyvin niin kokeneempien kuin uusien esimiesten tukemiseen, jolloin ammatillinen roolin sisäistäminen on vielä alkuvaiheessa. Tutkimukseen osallistuneista 76,9 % oli ollut johtotehtävissä yli 10 vuotta. 5-10 vuotta kokemusta omaavia oli 15,4 % ja alle 5 vuoden kokemus oli 7,7 %:lla osallistujista. Hieman alle puolet 46,2 % vastaajista kuului yrityksen keski-johtoon ja kolmannes 30,8 % ylimpään johtoon. Muissa johto- tai esimiestehtävissä oli 23 % vastanneista. Näin ollen vastaajajoukosta lähes neljä viidesosaa koostui pääosin kokeneemmista ylemmän ja keskijohdon henkilöistä.

Kyselyn alussa vastaajilta tiedusteltiin mitä heille oli ensisijaisesti jäänyt mieleen ryhmä-coachingprosessista. Vastaukset olivat kaiken kaikkiaan hyvin positiivisia. Vastauksissa korostui yhteistyön, yhdessä tekemisen merkitys sekä muihin tutustuminen ja samankaltaisten ongelmien yhdessä läpikäyminen. Valmennushetki koettiin myös sopivaksi hetkeksi rauhoittaa kiireistä työpäivää, ja mahdollisuudeksi saada hyvää palautetta ja uusia ideoita. Yksi vastaaja koki ryhmäcoaching -prosessiin panostamisen määrän liian vähäisenä. Valmennuksen onnistumisen kannalta on oleellisista läsnäolijoiden vapaaehtoinen osallistuminen ja prosessiin sitoutuminen.

10.2 Tavoitteet ja valmennuksen tärkeimmät aihepiirit

Tutkimuksen mukaan keskeiset teemat ja aihepiirit, mihin valmennusta haetaan, liittyivät johtamisen työtapoihin ja työkaluihin, työn- ja ajanhallintaan sekä muutostilanteiden hallintaan. Näiden teemojen tavoitteiden myös koettiin toteutuneen parhaiten.

Coachingia käytettiin myös subjektiivisiin tarkoituksiin, kuten itsetuntemuksen lisäämiseen ja itsenä johtamisen välineenä. Ryhmäcoachingin keskeisten tekijöiden, läsnäolon ja tiedostavan kuuntelun merkitys, sekä hetkessä olemisen ja pysähtymisen tärkeys tunnistettiin. Tiimin toiminnan ja esimiestyön osalta ryhmäcoachingilla koettiin olevan suurin vaikutus kuuntelun laadun kehittymiseen.

Tavoitteet ja tärkeimmät aihepiirit ensimmäisen vaiheen palautekyselyn perusteella

Ryhmäcoachingprosessin ensimmäisen vaiheen palautekyselyn vastaajien tavoitteita kysyttäessä valtaosa kertoi osallistuneensa prosessiin ensi sijassa tutustuakseen ja oppiakseen coaching toimintamallin, valmentavan johtamistavan ja ennen kaikkea kysymystekniiikan. Yhteistyön merkitys korostui. Esimiesten ja johtoryhmän välisen kommunikaation ja luottamuksen kulttuurin lisääminen oli tärkeänä tavoitteena osalle vastaajista. Keskeistä vastaajilla oli ennen kaikkea toisiin tutustuminen ja samankaltaisissa tehtävissä, samojen esimiestyön käytännön haasteiden parissa työskentelevien kanssa asioiden jakaminen, ja toisten auttaminen. Valmentavan dialogin avulla prosessista haettiin uusia työkaluja, ajattelutapoja ja vinkkejä esimiestyön arjen haastaviin haasteisiin. Nykyjohtamisen haasteet, moninaisuuden hallinta, muutosjohtaminen ja muutosvastarinnan kohtaaminen olivat keskeisiä aihepiirejä. Erilaisten ihmisten motivointi ja palautteen anto nousi joillakin vastaajilla tärkeäksi aiheeksi.

Tiimin tasolla useissa vastauksissa haluttiin keskittyä tiimityön paranemiseen, tiedon-
kulkuun, keskusteluun, kuunteluun ja toisilta oppimiseen. Yhdessä asioiden punnitse-
minen ja arviointi koettiin arvokkaaksi. Ryhmä mahdollisti asioiden näkemisen laajem-
massa perspektiivissä ja tietojen ja näkemysten jakamisen. Prosessista haettiin uusia
tapoja suhtautua ongelmanratkaisuun. Oivaltamisen merkitys ja sisäisten konfliktien
ratkaisu nousi esiin. Prosessin nähtiin myös edesauttavan organisaatiossa kommunika-
tiokulttuurin muuttumista coachaavammaksi.

Tavoitteet toisen vaiheen palautekyselyn perusteella

Valmennuksen tavoitteet ja tärkeimmäksi koetut aihepiirit olivat välittömän ja pidem-
män aikavälin vaikuttavuuskyselyn palautteissa hyvin samankaltaisia. Keskeisiä olivat
vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitojen, coaching-tekniikan, valmentavan johtamista-
van oppiminen ja hyödyntäminen omassa työssä. Lisäksi esimiehet hakivat uusia näkö-
kulmia ja tukea ongelmanratkaisuun. Ajattelemaan pysähtyminen kiireisen arjen keskel-
lä koettiin tärkeäksi. Myös tiimin motivointi, moninaisuuden hallinta sekä johtamisen
työkalujen löytäminen mm. strategian hallintaan ja muutostilanteisiin olivat tavoitteina.

”Ajankäytön hallinta ja siirtyminen uusiin vaativimpiin tehtäviin.”

*”Ryhmän tavoitteiden johtaminen strategiasta, tukifunktion ja liiketoiminnan
ristiriitaiset tavoitteet.”*

*”Tiimin motivointi & kannustaminen, henkilöiden erilaisuus, siitä syntyvä tarve
käsitellä jokaista eri tavalla.”*

Valmennukseen osallistuminen ja luottamuksellisuus

Valmennuksiin osallistuvista eniten tyytyväisyyttä osoittavat yleensä ne henkilöt, jotka
ovat hyvin avoimia valmennukselle ja heillä on luontainen tarve kehittymiselle. Itseoh-
jautuvuus, motivaatio ja oivaltamiskyky edistävät valmennuksen onnistumista. Valmen-
nuksen onnistumisen kannalta on oleellisista läsnäolijoiden vapaaehtoinen osallistumi-
nen ja prosessiin sitoutuminen. Ensimmäisen vaiheen kyselyssä henkilöiden omaa osal-
listumista prosessiin tiedusteltaessa, osallistumisasteen kokeminen oli hyvin korkea.
Valtaosa koki osallistuneensa erinomaisesti (20,4%) tai hyvin (53,1 %). Oman aktiivi-

suuden koki kohtalaiseksi (20,4 %) ja vain pieni osa vastaajista koki osallistuneensa välttävästi (1,9%), (n=49). Tulos kuvaa osallistujien olleen hyvin motivoituneita prosessiin osallistuessaan.

Prosessissa korostetaan luottamuksellisuuden merkitystä. Luottamus mahdollistaa asioiden avoimen jakamisen ja aidon, syvällisemmän dialogin. Se on valmennuksen onnistumisen kannalta keskeisen tärkeää. Välittömien palautteiden perusteella jopa 82,2 % koki, että valmennustilaisuudessa ryhmässä vallitsi erinomainen luottamuksellisuus. Myös loput vastaajista koki ryhmässä vallitsevan hyvän (13,3,%) tai kohtalaisen (4,4,%), luottamuksen, (n=45). Valmennuksissa onnistuttiin siten luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa erittäin hyvin.

10.3 Vaikutukset yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla

Tutkimuksessa haluttiin selvittää millaisia pysyvämpiä vaikutuksia ryhmäcoaching-prosessilla on ollut sekä yksilötasolla että tiimi- ja organisaatiotasolla. Kyselytutkimukseen valikoituneet vaihtoehdot, joilla vaikutuksia pyrittiin mittaamaan, muodostuivat aikaisemmin kerätyn palauteaineiston sekä teoriaosuuden pohjalta. Tarkoituksena oli selvittää sekä subjektiivisia että objektiivisia vaikutuksia. Vastaajat pohtivat prosessin vaikutuksia omiin sisäisiin kokemuksiin, itsetuntemukseen, oivaltamiseen ja ajatustottumuksiin. Vaikutuksia vuorovaikutukseen, kuunteluun kyselytekniikoiden hyödyntämiseen omassa työssä sekä esimies-alaisuhteissa kartoitettiin. Haluttiin myös selvittää vaikutuksia työn organisointiin, johtamisen työtapoihin, ajanhallintaan sekä muutoshallintaan.

Hyödyt ensimmäisen vaiheen palautekyselyn perusteella

Ryhmäcoachingprosessi oli antanut lisää itsevarmuutta, rohkeutta ja ymmärrystä henkilöjohtamisesta. Prosessin sosiaalinen ja verkostoitumisen merkitys nousi korkealle. Toisiin tutustuminen ja lähentyminen, siltojen rikkoutuminen oli ollut tärkeää. Erityisesti muiden näkökulmat ja muiden aiheista oppiminen nousivat valtaosalla vastaajista antoisimmiksi. Coachingin avulla reflektointi oli lisännyt ennen kaikkea yhteisyyttä, ymmärrystä muista osallistujista organisaation sisällä ja oli ollut huojentavaa havaita, että muillakin oli samanlaisia haasteita. Valmennus oli antanut tukea omalle kehitymiselle ja

eväitä arjen työhön sekä lisännyt rohkeutta jakaa jatkossakin vaikeita asioita muille. Hyötyinä koettiin myös omakohtaisen vastuunoton ja ajattelun lisääntyminen, sekä ratkaisujen itse löytäminen.

Tiimivalmennuksessa luottamus tiimiin oli kasvanut ja se oli vahvistanut myös yhteishenkeä. Prosessi oli mahdollistanut tiimin sisäisten näkökulmien avaamisen eri suunnista ja saatujen ideoiden ja vinkkien koettiin tehostavan tiimin sisäistä toimintaa. Myös tuloksellisuuden kerrottiin parantuneen.

”Luottamuksellinen keskustelu kollegoiden kanssa vaikeista asioista.”

”Henkireikä arjen kiireiden keskellä”.

Tavoitteiden toteutuminen käytännössä toisen vaiheen kyselyn perusteella

Alla olevan taulukon mukaisesti (taulukko 1) vastaajien asettamat henkilökohtaiset tavoitteet ryhmäcoachingprosessille toteutuivat pidemmän aikavälin seurannassa hyvin kahden osallistujan kohdalla (16,7 %). Muut kymmenen vastaajaa kokivat saavuttaneensa tavoitteet kohtalaisesti tai välttävästi (41,7%).

Taulukko 1. Ryhmäcoaching-valmennusohjelmassa itselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen käytännössä

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5 = erinomaisesti	0	0,00%					
4 = hyvin	2	16,67%					
3 = kohtalaisesti	5	41,67%					
2 = välttävästi	5	41,67%					
1 = heikosti	0	0,00%					
Yhteensä	N = 12	100%					

Kirkpatrickin vaikuttavuuden mallin kolmannen vaiheen käyttäytymisen muuttuminen ja opitun käytäntöön soveltaminen oli neljän viidesosan kokemuksen mukaisesti toteutunut kohtalaisesti tai välttävästi. Valmennusohjelmassa opitun käytäntöön soveltamista hankaloittavat asiat liittyivät vastaajien mielestä paljolti kiireen, omien pinttyneiden ta-

pojen sekä oman työnkuvan tai organisaation muutoksiin valmennusprosessin jälkeen. Muutostilanteissa esimiehiin kohdistuu paljon odotuksia. Hänen pitäisi pystyä piirtämään kokonaiskuva muutoksen syistä ja tavoitteista omassa yksikössään, tiimissään tai projektissaan sekä yksilötasolla. Myös moninaisuuden johtaminen edellyttää vuorovaikutustyylin vaihtelevuutta ja coachingin ei koettu soveltuvan kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin. Valmentavan dialogin käytön koettiin olevan varsin luontevaa muutoinkin itselle ominaisena vuorovaikutustyylinä. Toisaalta sen koettiin soveltuvan vain joihinkin tilanteisiin, kuten kehityskeskusteluihin. Juuri tilannekohtaisuus, mitä ja miten halutaan viestiä määrittää keskeisesti johdon viestintätäytyliä.

Vaikuttavuuden ja onnistuneen oppimisprosessin kokonaisarvioinnissa on huomioitava palautteen keräämisen ajankohta. Kirkpatrickin mallin ensimmäisen vaiheen palautteiden välittömien reaktioiden ja aikomusten kokeminen heti prosessin jälkeen kuvaa tyyppillisesti korkeaa tyytyväisyyttä omaan oppimiseen. Vastaajista 9,3 % koki saavuttaneensa tavoitteet erinomaisesti, 64,8 % hyvin, 24,1 % kohtalaisesti ja vain 1,9 % välttävästi (n=54). Tulos on kuvaa siten lähes kolmen neljäsosan vastaajista kokeneen onnistuneensa saavuttamaan tavoitteensa hyvin heti prosessin jälkeen. Tulos vahvistaa teorioiden mukaista vaikuttavuuden kokemista välittömästi prosessin jälkeen ja myöhemmin pidemmän aikavälin kuluttua. Välittömään palautteeseen vaikuttavat tilannetekijät sekä kokonaistyytyväisyys prosessiin ja valmennustapahtumaan. Se on ihmisen oppimistapahtumaan kuuluva vaihe, jossa päätökset on tehty ja aikomukset ovat korkealla. Positiivisena koettu valmennustapahtuma edistää motivaatiota ja oppimista.

Soveltaminen omaan johtamiseen

Seuraavasta vastaajien coachaavan johtamistyylin soveltamistyyliä kuvaavasta taulukosta (taulukko 2) ilmenee, että esimiehistä lähes kolme neljäsosaa oli käyttänyt coachausta omassa työssään paljon (38 %) tai kohtalaisesti (30,8 %). Pienen vastaajajoukon tuloksen voidaan nähdä kuvaavan menetelmän käytäntöön soveltamisen onnistumista varsin hyvin. Vastaajista neljänneskin sovelsi menetelmää omassa toiminnassaan vähän.

Taulukko 2. Coachaavan johtamistyylin soveltaminen omassa esimiestyössä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	hyvin paljon	0	0,00%					
2.	paljon	5	38,46%					
3.	kohtalaisesti	4	30,77%					
4.	vähän	4	30,77%					
5.	en ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	N = 13	100%					

Keskeinen omaa johtamistapaa kehittävä hyöty oli vuorovaikutuksen laadun paraneminen. Valtaosa oli oppinut kuuntelun ja kysymisen, epäsuorien ja avoimien kysymysten tekemisen. Se oli ollut myös monien osallistujien tavoitteena. Coachingia oli sovellettu erityisesti ongelman ratkaisussa, kehityskeskusteluissa, viikkopalavereissa ja keskustelussa alaisten kanssa. Se soveltui hyvin myös tiimityöskentelyyn sekä kehityskeskusteluun ja palautteenantoon. Osa oli jo aiemmin tutustunut coachingiin ja muihin valmennusmenetelmiin ja käyttänyt muutoinkin avoimia kysymyksiä omassa vuorovaikutuksessaan. Tiedetään, että ne, jotka kehittävät ja kouluttavat itseään muutoinkin jatkuvasti, osallistuvat mielellään myös erilaisiin valmennuksiin ja ovat myös tyytyväisempiä. Avoimet kysymykset koetaan hyvänä keinona oma-aloitteisuuden ja keskustelun aktivoimiseksi. Sisäisiä pehmeitä taitoja, kuten rauhallisuutta, itseluottamusta ja pysähtymistä oli myös omaksuttu enemmän arjen kiireen keskelle. Muiden auttaminen ja ihmisten kohtaaminen oli helpottunut. Pienempi osa osallistujista ei ollut vielä soveltanut oppimaansa, vaikka uskoi mahdollisuuksia varmasti vielä tulevan.

”Kuuntelen enemmän, tarjoan vähemmän valmiita ratkaisuja.”

”Coachaavampi ote keskusteluissa alaisten kanssa.”

”En enää korjaa alaisten kaikkia töitä paremmaksi ja annan asiantuntijoille enemmän vapautta.”

Ryhmäcoaching-valmennusohjelman suurin vaikutus omaan esimiestoimintaan koettiin olevan coachingtekniikan oppimisen, kuuntelun laadun ja kysymystekniikoiden hyödyntämisen. (taulukko 3). Valmennuksella oli ollut keskimääräisesti kohtalainen vaikutus subjektiivisiin taitoihin, kuten omien ajattelutapojen kehittymiseen, läsnäoloon ja oival-

tamiseen. Myös esimies-alaissuhteiden kehittymiseen sekä muutostilanteiden hallintaan menetelmästä oli saatu apua. Suurta poikkeamaa tuloksissa ei ollut avoimen yhteistyön, ongelmanratkaisutaitojen tai monimuotoisuuden hallinnan tulosten suhteen. Ehkä hi-
venen vähäisempi vaikutus havaittiin ajanhallinnan, oman työn hallinnan sekä subjektiivisempien omien tunteiden käsittelyssä.

Taulukko 3. Ryhmäcoaching-valmennusohjelman vaikutukset omaan käytännön esimiestyöhön, keskiarvotaulukko

Arvioi asteikolla 5 = erinomainen 4 = hyvä 3 = kohtalainen 2 = välttävä 1 = heikko.	KA 2,69 N= 13
Millainen vaikutus ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut omaan käytännön esimiestoimintaasi?	
Omien vahvuuksien hahmottamiseen?	2,50
Ajanhallinnan kehittymiseen?	2,08
Oman työn hallinnan kehittymiseen?	2,25
Ajattelutapoihin ja oivaltamiseen?	3,00
Vanhoista ajatustottumuksista poisoppimiseen?	2,67
Vuorovaikutuksen laadun kehittymiseen?	2,67
Kysymystekniikoiden hyödyntämiseen?	3,17
Kuuntelun laadun kehittymiseen?	3,25
Keskustelun virtaavuuteen?	2,58
Esimies-alaissuhteiden kehittymiseen?	3,00
Avoimen yhteistyön kehittymiseen?	2,83
Ongelmanratkaisutaitojen kehittymiseen?	2,67
Monimuotoisuuden johtamiseen?	2,75
Muutostilanteiden hallintaan?	3,00
Itsetuntemuksen ja itsetietoisuuden paranemiseen?	2,58
Kykyyn käsitellä erilaisia tunteita?	2,33
Läsnäolon vahvistumiseen?	2,67
Intuition käyttöönottoon?	2,50

Aiemmin toteutetussa välittömien vaikutusten kyselyssä ryhmäcoachingprosessin hyödyt itselle ja omaan johtamiseen liittyivät suurimmalta osalta vastaaviin aiheisiin, kuten kuuntelun ja vuorovaikutuksen laadun paranemiseen sekä avointen kysymysten ja

coaching tekniikan oppimiseen. Välittöminä hyötyinä koettiin myös itsevarmuuden kasvu, pysähtyminen ja hetkeen keskittyminen. Coachingilla oli ollut vaikutusta myös ongelmanratkaisutaitojen paranemiseen ja prosessissa oli saatu uusia näkökulmia.

Vaikutus tiimin toimintaan

Ryhmäcoachingilla todettiin olevan vaikutus tiimin toiminnan vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin keskiarvolla 2,64 (taulukko 4). Suurta poikkeamaa tuloksissa ei havaittu. Vaikutus kaikkiin kysyttyihin asioihin oli edellisen mukaisesti kohtalainen. Ryhmäcoachingin todettiin vaikuttavan positiivisesti tiimin ongelmaratkaisukykyyn sekä yhteistyöhön ja tiimihengen muodostumiseen. Tiimityön vuorovaikutus ja kuuntelun laatu (38 %) oli parantunut. Kuuntelun laadun kehittämisellä havaittiin olevan vastaavasti vaikutusta omaan esimiestyöhön (42%). Tiimin työsuorituksen tai innovaatioiden ja ideoiden lisääntymisen vastausten jakauma oli varsin tasainen hyvän ja kohtalaisen sekä välttävän tai heikon asteikolla. Valmennuksella koettiin olevan vain välttävä tai heikko vaikutus tiimin avoimuuden tai tiimin sisäisen luottamuksen rakentumiseen sekä ristiriitatilanteiden hallintaan.

Taulukko 4. Ryhmäcoaching-valmennusohjelman vaikutukset tiimin käytännön toimintaan, keskiarvotaulukko

Arvioi asteikolla 5 = erinomainen 4 = hyvä 3 = kohtalainen 2 = välttävä 1 = heikko Millainen vaikutus ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut tiimisi käytännön toimintaan?	KA 2,64 N = 13
Tiimihengen paranemiseen?	2,62
Avoimuuden lisääntymiseen?	2,46
Tiimin yhteistyön kehittymiseen?	2,67
Vuorovaikutuksen laadun kehittymiseen?	2,69
Kuuntelun laadun kehittymiseen?	2,85
Tiimin sisäisen luottamuksen rakentumiseen?	2,54
Tiimin työsuoritukseen?	2,62
Innovaatioiden ja ideoiden lisääntymiseen?	2,62
Ristiriitatilanteiden hallintaan?	2,54
Ongelmanratkaisutaitojen kehittymiseen?	2,77

Avoimien kysymysten vastauksissa ilmeni, että coachaavaa tapaa toimia tiimin kanssa oli käytetty mm. ongelmanratkaisutilanteissa ja oma-aloitteisuuden aktivoinnissa. Se soveltui myös tehtävänantoihin ja niiden seurantaan, palautteenantoon sekä kehityskeskusteluihin.

”Kehityskeskustelut. Myös kokousten johtamisessa, aloitan usein uuden agenda kohdan avoimella kysymyksellä lyhyen aikaa, kunnes keskustelu alkaa konvergoida.”

”Ryhmäkokoukset, kehityskeskustelut - avoimet kysymykset ja pohdinnan ja vuorovaikutuksen aikaansaaminen. Mutta loputtomiin ei voi - aika on rajallista ja tuloksia pitää saada. ”

Vaikutus organisaatioon ensimmäisen vaiheen palautekyselyn perusteella

Ensimmäisessä vaiheessa saatujen palautteiden mukaan coachingprosessilla uskottiin olevan hyvin myönteinen vaikutus organisaation toimintaan. Prosessi nähtiin yleisesti alkusysäyksenä parempaan esimiestyöhön. Menetelmän juurtumista syvemmälle yrityksessä toivottiin avoimemman keskustelukulttuurin, ymmärryksen ja luottamuksen lisääjänä. Verkostoituminen, päällikkötason tiivistyminen ja toisiin tutustuminen organisaatiossa oli keskeisen tärkeää. Joissakin organisaatiossa ilmapiirin ja esimiesten toimintatapojen muuttumista oli jo tapahtunut. Muutoksen läpi viemiseen samantyyppisillä menetelmillä yhdessä myös uskottiin. Valtaosan mielestä prosessia tulisi kuitenkin jatkaa.

”Siemen laitettu kasvamaan.”

”Tarvitaan etenevä prosessi, joka houkuttelee mukaan uusia ihmisiä, sekä pitää kursilla olleet aktiivisina ja asiat muistissa.”

”Auttaa rakentamaan hyvää ja avointa toimintaa.”

Joidenkin osallistujien mielestä uutta tapaa johtamisessa ei kuitenkaan ole odotettavissa käytännön tasolla. Vaikutusta rajoittaa, jos vain osa esimiehistä osallistuu prosessiin. Keskustelutekniikka voi kuitenkin avartaa ja auttaa päätöksentekoa paremmin taustojen selvittämiseksi ja perusteluksi. Coaching voi myös madaltaa kynnystä kommunikoida, mutta sen käyttöönotto riippuu osallistujista.

Vaikutus organisaatioon toisen vaiheen palautekyselyn perusteella

Kirkpatrickin mallin neljäs vaihe mittaa valmennuksen hyötyjä työyhteisön ja organisaation tasolla. Siinä pyritään selvittämään missä määrin lopputuloksen voidaan nähdä olevan seurausta oppimistaapahtumasta ja sen myöhempää vahvistumista. (Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). Organisaation tasolla olevia vaikutuksia voi olla vaikea määritellä, mikäli niitä ei ole kunkin organisaation sisällä mietitty tai mitattu.

Toisen vaiheen vaikuttavuuskyselyn vastaajat kokivat, että keskimäärin vaikutus kysyttyihin tekijöihin oli kohtalainen (2,39). Suuria eroavaisuuksia tutkittujen aiheiden tuloksissa ei havaittu (taulukko 5). Coaching oli lisännyt verkostoitumista organisaation sisällä ja coachaavan kulttuurin havaittiin edistyneen organisaatiossa jonkin verran. Vaikutus oli havaittavissa muutostilanteiden hallinnan paranemisena. Myös yhdessä ajattelu, ja esimies-alaissuhteiden paraneminen sekä päätöksentekoon osallistaminen oli lisääntynyt. Vain hivenen vähäisempi vaikutus valmennuksella voitiin ehkä havaita olleen vaikeasti mitattavaan taloudellisen liiketoiminnan tuottavuuteen. Myös monen organisaation pullonkaulaan, viestinnän ja tiedonkulun haasteisiin, sekä organisaation eri tasojen ja toimintojen välisen dialogin kehittymiseen, vaikutus oli hivenen pienempi. Joidenkin vastaajien mielestä vaikutuksia ei juuri ollut nähtävissä.

Taulukko 5. Ryhmäcoaching-valmennusohjelman vaikutukset koko organisaation toimintaan, keskiarvotaulukko.

Arvioi asteikolla 5 = erinomainen 4 = hyvä 3 = kohtalainen 2 = välttävä 1 = heikko	KA 2,39 N = 13
Millaisia vaikutuksia olet havainnut ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla olleen koko organisaationne toimintaan?	
Tiedonkulun paranemiseen?	2,11
Vuorovaikutuksen laadun kehittymiseen?	2,33
Avoimuuden lisääntymiseen?	2,33
Organisaation eri tasojen ja toimintojen välisen dialogin kehittymiseen?	2,22
Yhdessä ajatteluun?	2,44
Tavoitteiden viestimiseen?	2,22
Päätöksentekoon osallistamiseen?	2,33
Liiketoiminnan tuottavuuteen?	2,00

Muutostilanteiden hallintaan?	2,56
Valmentavan, coachaavan kulttuurin edistymiseen?	2,56
Verkostoitumiseen organisaatiossa?	3,00
Työhyvinvoinnin paranemiseen?	2,44
Työilmapiirin paranemiseen?	2,56
Luottamuksen lisääntymiseen?	2,33
Esimies-alaisuuksien paranemiseen?	2,44

Laadullisissa vastauksissa vaikutukset koettiin selvimmän oman johtamistyön ja tiimin toiminnassa. Coaching-menetelmän oppimis- ja harjoitusryhmien jatkaminen organisaation sisällä valmennuksen jälkeen on tarpeen sen oppimiseksi sekä tunnettuuden ja yleistymisen lisääntymiseksi. Niin välittömien kuin myöhempienkin palautteiden vastaajista osa jo käytti coachingia jonkin verran omassa työssään tai uskoi käyttävänsä sitä jatkossa.

”Valmennus pitäisi lähteä esimiehestä ja hänen pitäisi pitää sitä yllä. Pidetty ryhmävalmennus voi olla ensimmäinen askel sitä kohti, mutta jatko on kiinni johtamisesta.”

”En pysty vastaamaan koska oma ryhmäni toimii erillään pääpaikasta eikä asiaan ole palattu muuten kuin kollegoiden kanssa kahvipöydässä.”

Vaikutuksien havainnoiminen koettiin haastavaksi suurissa organisaatioissa. Ryhmäcoachingiin osallistujien määrä henkilöstöstä on vielä hyvin vähäinen. Suuressa organisaatiossa vaikutusta voidaan havaita siten lähinnä siihen osallistuneen tiimin tai yhden osaston sisällä. Koko organisaation vuorovaikutuksessa vaikutusten näkyminen edellyttäisi coachingin yleistymistä ja sen tunnettuuden lisääntymistä. Luotettavan arvioinnin saamiseksi johtamisvalmennusten mittaaminen tulisi ulottaa laajemmin koko organisaatiota käsittäväksi. Sitä arvioidaan tällä hetkellä jonkin verran mm. työhyvinvointi- ja osaamisen kehittämisen palautekyselyissä sekä johdon 360-asteen arviointien avulla.

10.4 Coachaavan johtamistyylin käytön rajoitteet

Kysyttäessä minkä vastaaja kokee rajoittavan coachaavan tyylin käyttöä omassa esimiestyössä, 4 vastaajaa ei varsinaisesti kokenut rajoitteita olevan. Sen käytön nähtiin olevan lähinnä omasta tahdosta kiinni. Rajoittavina tekijöinä esimiehistä samoin 4 koki sen käytäntöön soveltamisen esteinä olevan arkipäivän kiireiset tilanteet ja ajan puute tai kärsimättömyys. Lisäksi omat tottumukset ja coaching-tyylin osaamisen puutteet koettiin esteiksi. Sen erottaminen omana taitolajinaan oli myös jäänyt epäselväksi.

”En koe hallitsevani coachingia omana taitolajinaan, mutta havahdun toki tilanteisiin, joissa näen, että avoimet pohtivat kysymykset ja kuuntelu ovat paikallaan.”

Avoimien kysymysten perusteella valmennusohjelmassa opitun käytäntöön soveltamista hankaloittivat ennen kaikkea organisaatioissa sekä omissa työtehtävissä tapahtuneet muutokset. Rajoittavana tekijänä eräs vastaajista koki:

”Muutoksen sen valmennuksen jälkeen. Henkilöstövaihdokset. Avainasemassa mielestäni on se, että henkilöt tuntevat toisensa ja oppivat arvostamaan toisten osaamista. Jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Toisten vahvuuksia pitää osata hyödyntää ja heikkouksia vahvistaa. Sen kehittymiseen menee enemmän kuin vuosi aikaa.”

Vastaajat kokivat coachaamisen haasteena myös oman persoonan taka-alalle häivyttämisen. Coachaaminen ei ole sen laatuista valmentavaa johtamista, jossa ohjaillaan toista haluttuun suuntaan tai annetaan valmiita ratkaisuja. Sen olennaisena tarkoituksena on antaa välineitä omassa roolissa kasvamiseen ja auttaa henkilöä itse löytämään oma potentiaalinsa, oivaltamaan itse ratkaisu asioihin. Ristiriitaa menetelmän käytössä voi siten aiheuttaa esimiehen roolin muutos arjen tilanteissa johtavasta, ohjaavasta ja päätöksiiä tekevästä ongelmanratkaisijasta tilaa antavaksi ja kuuntelevaksi osapuoleksi.

Koettiin myös, että coaching-tyyppinen toimintatapa soveltuu käytettäväksi jonkin verran, mutta käytännössä tarvitaan kuitenkin erilaisten vuorovaikutustyylien soveltamista.

Yhdessä toteutetuista ryhmäcoaching-ryhmistä ei ollut juurikaan löydetty ideoita ratkaisuihin, mutta tilanne oli koettu muutoin yhteisyyttä lisäävänä. Oli ollut tervettä havaita muidenkin esimiesten kamppailevan saman tyyppisten haasteiden kanssa.

”Tämäntyyppistä toimintatapaa voi tehdä jonkin verran. Käytännössä kuitenkin coachaaja joutuu häivyttämään oman osaamisensa ja persoonansa taka-alalle. Jatkuvasti käytettynä se aiheuttaa turbautumista ja patoutumia coachaajalle. Meillä esimiehet ovat myös asiantuntijoita ja siksi on paras tehdä työtä useilla eritavoilla.”

”Osa henkilöistä ei ole helposti coachattavia ja täytyy valita toinen tyyli. Eli sekoitus eri koulukuntia on toki paras.”

Coachaavan johtamistyylin oppiminen

Vastaajista varsin moni oli kiinnostunut coachaavan johtamistyylin oppimiseen (taulukko 6). Yli kolmasosa oli hyvin kiinnostuneita tai kiinnostuneita. Kohtalaisesti kiinnostuneitakin oli vajaa neljännes. Vain vähän sen oppimisesta kiinnostuneita oli samoin reilu kolmannes. Coachingin menetelmänä voidaan nähdä herättäneen johdon ja esimiesten mielenkiinnon. Sen oppimiseen ja soveltamiseen osana oman johtamisen käytäntöihin, vuorovaikutukseen, eri tilanteiden hallintaan ja itsensä johtamiseen suhtaudutaan positiivisesti. Myös aiemmissa palautteissa coaching koettiin hyväksi menetelmäksi esimerkiksi juuri kehityskeskusteluihin ja ryhmäkokouksiin.

Taulukko 6. Kiinnostus coachaavan johtamistyylin oppimiseen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	hyvin kiinnostunut	2	15,38%	<div><div></div></div>				
2.	kiinnostunut	3	23,08%	<div><div></div></div>				
3.	kohtalaisesti	3	23,08%	<div><div></div></div>				
4.	vähän	5	38,46%	<div><div></div></div>				
5.	en ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	13	100%					

Koulutuksen toteutuksen ajankohdalla koettiin myös olevan merkitystä. Jos organisaatiossa on meneillään paljon muutoksia, valmennukseen keskittyminen ei välttämättä ole parhaimmillaan. Jatkuvuuden takaaminen vahvistaa menetelmän oppimista. Kestoltaan pidempi yksilöcoaching ja valmennusten jälkeiset coaching-harjoitusryhmät voivat osaltaan vahvistaa sen oppimista. Coachingin sisällyttäminen osana organisaatioiden johtamisen käytäntöihin edistää sen tunnettuutta ja yleistymistä.

”Viime kevään ryhmäcoaching-sessiot olivat liian pienellä painoarvolla irrallisena osana isompaa koulutusjaksoa. Ryhmäcoaching-mentaliteetin lisääntyminen varmasti tehostaisi työntekoa ja parantaisi ilmapiiriä, mutta ryhmäcoachingin kehittämiseen pitäisi panostaa aivan eri mittakaavassa kuin esim. viime keväänä.”

”Asiana koulutus erinomainen, kunhan se vaan järjestetään otollisena aikana. Itselle huonon paneutumisen johdosta varsinaisesti koulutuksesta ei ole ollut hyötyä.”

10.5 Dialoginen vuorovaikutus

Toisen vaiheen palautekyselyissä tiedusteltiin dialogisen vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä. Tulos oli erittäin positiivinen, sillä esimiehet kokivat varsin yksimielisesti dialogisen vuorovaikutuksen hyvin tärkeäksi. Jopa 11 vastaajaa (85 %) koki arvostavan, avoimen, kuuntelevan, tasavertaisen vuorovaikutuksen hyvin tärkeäksi ja loputkin 2 vastaajaa piti sitä tärkeänä (taulukko 7).

Taulukko 7. Kuinka tärkeä merkitys mielestäsi dialogisella vuorovaikutuksella (arvestava, avoin, kuunteleva, tasavertainen) on työyhteisössä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	hyvin tärkeä	11	84,62%					
2.	tärkeä	2	15,38%					
3.	kohtalainen	0	0,00%					
4.	vähäinen	0	0,00%					
5.	ei tärkeä	0	0,00%					
	Yhteensä	N = 13	100%					

Dialogisen johtamisen tuoma organisaatioiden kulttuurinen muutos voi aikaansaada monia hyötyjä organisaation hyvinvointiin, ilmapäiriin, innovaatioihin ja sidosryh-mäsuhteisiin. Dialogi lisää osallistumisaktiivisuutta koko organisaatiota koskevissa ky-symyksissä. Myös monimuotoisuuden johtaminen edellyttää kulttuurien ymmärrystä, rakentavaa, eri osapuolten näkemykset ja arvot huomioonottavaa dialogista vuorovai-kutusta. Työorganisaation vuorovaikutus on hedelmällisintä, jos se perustuu tasavertai-seen, kaikkia kunnioittavaan, kuuntelemaan ja tasavertaiseen vuoropuheluun. Dialogisen johtamisen edistyminen edellyttää kuitenkin organisaatiokulttuurin vähittäistä muuttu-mista. Myös yritysvastuullisuuden monet näkökohdat vaativat kulttuurista dialogia ja ymmärrystä.

10.6 Muita havaintoja ryhmäcoachingprosessista

Prosessin aikana käytettävät tekniikat ja aktiivinen yhteydenpito voivat vahvistaa todel-lista oppimista. Ensimmäisen vaiheen kyselyn avoimissa vastauksissa vastaajat saivat kertoa miten ryhmäcoachingprosessia voisi edelleen kehittää. Valtaosa kaipasi lisää väli-tehtäviä ja henkilökohtaisia yhteydenottoja valmentajalta. Toiston ja harjoittelun, jat-kumon tarve ilmeni. Ehdotettiin myös vapaaehtoisten ryhmien perustamista tai hakeu-tumista organisaation sisäiseen ryhmään, jossa voisi verkostoitua muiden kanssa.

Prosessin välille kaivattiin myös yksilötehtäviä ja tukea omien välitavoitteiden asettami-seen ja vahvistamiseen. Prosessi olisi myös joidenkin vastaajien mielestä voinut olla pidempi ja istuntojen määrää olisi voinut lisätä sekä tiivistää tapaamisväliä. Sen uskot-tiin motivoivan vielä paremmin. Lisäksi kaivattiin enemmän avointa keskustelua, joka mahdollistaisi omakohtaisten kokemusten paremman jakamisen. Ryhmän osallistujat voisivat hyötyä muiden arvokkaista kokemuksista. Vaikutuksen organisaatioon uskot-tiin kasvavan, mikäli organisaatiosta olisi ollut enemmän osallistujia. Prosessia heikensi jonkin verran joidenkin osallistujien alhainen sitoutumisen aste koko prosessiin.

11 Johtopäätökset ja pohdinnat

Johtopäätöksissä pohditaan kokonaisuutena teorian ja ryhmäcoachingin seurannan tuloksia. Tehdään yhteenveto ryhmäcoachingista esimiestyön kehittämisen välineenä ja kyselytutkimuksen vaikuttavuuden arvioinnista. Lisäksi pohditaan dialogisen johtamisen merkitystä ja linkittymistä valmennusmenetelmiin. Lopussa keskeiset pohdinnat esitetään tiivistettynä yhteenvetona.

Kansainvälisesti, erityisesti Yhdysvalloissa coaching on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana niin valmennusmenetelmänä kuin akateemisen kirjallisuuden ja tutkimuksen piirissä. Alalla on laajalti erilaisia sertifikaatteja ja akkreditoituja coacheja. Menetelmän vaikuttavuuden tutkiminen ei kuitenkaan ole kehittynyt samaan tahtiin. Ammattilaisten parissa vaikuttavuuden tutkimisen parhaista menetelmistä tai merkityksestä ei ole päästy yksimielisyyteen. Myös tämän opinnäytetyötä varten tehdyn kyselytutkimuksen toteutusta hankaloitti yhtenäisten ja käyttäjäystävällisten mittaamismenetelmien puute. Jotta niin asiakasorganisaatiot kuin valmennusta harjoittavat yritykset saisivat luotettavaa, mitattua tietoa palautteena menetelmän toimivuudesta, yhtenäiselle evaluointisysteemille on voimakas tilaus.

Ryhmäcoaching eroaa laadultaan muista johtamisvalmennuksista monilta osin. Se on hyvin subjektiivista ja valmennettavalähtöistä. Monitieteellisesti vaikuttavuutta voidaan arvioida reaktioiden, oppimisen ja käyttäytymisen muuttumisen arvioinnilla, havainnolistamalla sekä organisatorisia vaikutuksia arvioimalla. (Kirkpatrick 1994; Hernandez-Broome & Boyce 2010, Ivi). ROI:n mittaaminen puhtaasti liiketaloudellisesti on havaittu olevan hankalaa, vaikka myös sitä kansainvälisesti harjoitetaan erilaisin mittaamismenetelmin. Alan kansainväliset yhdistykset, tutkijat, johdon valmennusyritykset ja HR-toimijat voisivat yhdessä suunnitella johdon ja esimiesten arviointiin soveltuvan vaikuttavuuden mittaamismenetelmän coaching-ROI:n. (Anderson, 2001.) Siinä arvioitaisiin coaching-menetelmien tuomaa hyötyä eri kriteerein. Mittaamista voidaan täydentää mm. kognitiivisilla, itsensä tiedostamisen, omien kykyjen, pystyvyyden ja henkilökohtaisen kasvun arvioinnilla sekä motivaatioteorioilla. Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan

käyttää myös behavioralistista lähestymistapaa. Monet käyttäytymiseen liittyvät asiat voivat kuitenkin vaatia pidemmän prosessoinnin. (Hernez-Broome & Boyce 2010, 12).

Vaikuttavuuden ja oppimisprosessin kokonaisarvioinnissa on huomioitava palautteen keräämisen ajankohta. Kirkpatrickin mallin ensimmäisen vaiheen palautteiden välittömien reaktioiden ja aikomusten kokeminen heti prosessin jälkeen kuvaa tyypillisesti korkeaa tyytyväisyyttä omaan oppimiseen. Avoimuus valmennukselle, itseohjautuvuus ja oivaltamiskyky edistävät oppimista. Ryhmäcoachingprosessin myöhemmän vaiheen oppimisen todettiin tutkituissa organisaatioissa onnistuneen keskimäärin kohtuullisesti tai välttävästi neljän viideosan mielestä. Opitun käytäntöön soveltamista hankaloittivat kiire, vanhat tavat ja tottumukset sekä oman työnkuvan tai organisaation muutokset valmennusprosessin jälkeen.

Tulos molempien palautekyselyjen perusteella vahvisti teoriassa havaittua menetelmän soveltuvuutta kuitenkin erittäin hyvin johdon valmennusmenetelmäksi. Nykyjohtajan rooli on yhä enemmän valmentajan ja kehittäjän rooli. Valmentava dialogi soveltuu tähän hyvin. Coachaavaa tyyliä on sovellettu mm. ongelmanratkaisuun, kehityskeskusteluihin ja rakentavaan palautteenantoon. Parhaimmillaan coachingin valmentavan dialogin oppiminen voi johtaa coachingkulttuurin leviämiseen koko organisaatiossa. Coachaavaa tyyliä, tai dialogista vuorovaikutusta johtamistyylinä, ei kuitenkaan vielä ole kovin hyvin tunnistettu. Dialogin, ja dialogisen johtamisen merkitys kuitenkin nousi vastaajien joukossa hyvin korkealle.

Teorian ja seurannan perusteella menetelmän jatkuvuuden takaaminen valmentajan tuella ja harjoittelemalla esim. työyhteisön sisäisen coachingryhmän avulla on tarpeen. Myös prosessin aikana käytettävät tekniikat ja aktiivinen yhteydenpito voivat vahvistaa oppimista. Ryhmäcoachingprosessin ensimmäisen vaiheen palautekyselyn vastaajat kaipaivat välitehtäviä ja henkilökohtaisia yhteydenottoja valmentajalta. Jos valmennukseen osallistunut jää muutosvaiheessa yksin, hän voi helposti ajautua vanhoihin toimintatapoihin, vaikka tahtoa muutokseen olisi. Istuntojen määrää ja tapaamiskertojen tiheyttä myös toivottiin. Ryhmäcoachingprosessin toteutustapa, prosessin ja istuntojen kesto ja tiheys sekä käytettävät tekniikat vaihtelevat eri valmennusyrityksillä.

Valmennusprosessit ovat kuitenkin useimmiten räätälöitävissä yrityskohtaisesti. Huomioitava seikka valmennuksen kehittämisessä on myös johdon jatkuvasti muuttuva rooli, kansainvälisyys ja monipaikkaisuus. Ne asettavat haasteita valmennukselle. Virtuaalisten ja sähköisten tekniikoiden käyttöä valmennuksessa paikkariippumattomasti kannattaa lisätä. Se palvelee johtajia ja tuo varmasti lisää menetelmästä kiinnostuneita asiakkaita.

Organisaation tuella ja organisaatiokulttuurilla on merkitystä coachingkulttuurin yleistymiseen. Se edellyttää valmentavan ja dialogisen johtamiskulttuurin sisällyttämistä osaksi johdon valmennusta ja koko organisaation osaamisen kehittämisen menetelmiä. Johdon omistajuuden tunne ja sitoutuminen valmennushankkeeseen voi lisätä vaikuttavuutta. Vastuu ei saisi jäädä vain prosessissa mukana olleille esimiehille, muutoin kyselynkin tulosten mukaan valmennuksen vaikuttavuus voi jäädä heikoksi. Valmennukseen osallistuneiden verkostoituminen ja tiedon jakaminen muiden johtajien kanssa koettiin tärkeäksi. Esimiesten esimerkillisyys valmentavan dialogin käytössä edistää sen leviämistä muualle organisaatioon. Osa vastaajista kertoikin ryhmäcoachingin sisältyvän johtamiskoulutusohjelmiin. Coaching-tekniikan hallitsevia valmentajia tarvitaan lisää myös yritysten sisällä. Tässä valmennusyrityksillä on tulevaisuuteen suunnaten hyvät liiketoiminnalliset mahdollisuudet.

Aiemmin ryhmäcoaching-osiossa esitetty Locken tavoitteen asettamisen teoria vahvistaa oman ponnistelun ja siinä onnistumisen merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistuminen vahvistaa ja motivoi edelleen uusiin haasteisiin. Ryhmäcoachingprosessin onnistumisen kokemus, sen kehittävänä ja palkitsevana kokeminen, voi vahvistaa vaikutusta ja menetelmän omaksumista osaksi omaa esimiestyötä. Toisaalta jos valmennuksen hyödyt koetaan vähäisinä, tulos voi jäädä vähäiseksi. Pysyvämmän vaikuttavuuden kannalta motivaatiolla ja sitoutumisella on tärkeä merkitys. Valmennustilanteessa syntyneen oivalluksen, tilannekohtaisen hyvän aikomuksen sekä sen myöhemmän käytännön soveltamisen välillä voi olla häiriötekijöitä. Seurannassa vahvistui myös pidemmän aikajänteen merkitys vaikuttavuuden ja oppimisen arvioinnissa. Kirkpatrickin mallin ensimmäisen vaiheen välittömien reaktioiden ja tuntemusten, sekä mallin kolmannen ja neljännen vaiheen pysyvämmän oppimisen välinen ero oli havaittavissa.

Tyytyväisyys välittömien palautteiden jälkeen ei välttämättä takaa todellista oppimista ja opitun käytäntöön soveltamista.

Oppimiseen liittyvät tekijät ja ihmisen muutokseen liittyvät monet tekijät tulisi huomioida valmennusprosessien edelleen kehittämisessä. Vaikuttavuuden tutkimisessa havaittiin, että juuri näihin kohtiin tarvittaisiin tukea ja toimenpiteitä. Näiden sisällyttäminen valmennusprosessiin voi selkeyttää seurannan merkitystä, vahvistaa ja motivoida. Sitoutuminen valmennusten pidempiaikaiseen vaikuttavuuteen ja oppimisen käytäntöön viemiseen vaatii valmennusprosessin edelleen kehittämistä. Pidemmän vaikuttavuuden arvioimiseksi prossin jälkeinen yksilöllinen tuki ja myöhempi seuranta tulisi toteuttaa kuitenkin mieluummin 6 kk-1 vuosi prossin jälkeen. Osa vastaajista koki valmennustapahtuman ja kyselyn välillä olleen liian pitkän ajan.

Tuottoisien, hedelmällisten partnerisuhteiden ja valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteen merkitys on todettu monissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa merkittäväksi tekijäksi onnistuneen coachingprosessin lopputuleman saavuttamiseksi. Siinä HRM Partners on vastaajien mukaan onnistunut erittäin hyvin. Seurannan ensimmäisen vaiheen palautekyselyjen tulokset olivat kauttaaltaan erittäin positiivisia valmentajien otteen, ammattitaidon ja valmentajan ja valmennettavan yhteistyön suhteen. Oikeanlaisen coachin löytyminen voi olla yksi kriittinen tekijä varsinkin yksilöcoachingissa. Valmentajien hyvä maine, suosittelut sekä kokemus ja toimialan tuntemus vaikuttavat osaltaan coachin valintaan. (Hernez-Broome & Boyce 2010, Ivii; 38). Myös valmentajan kannalta hyvä yhteistyösuhde on merkityksellisempi kuin monet muut muuttujat, kuten käytetyt tekniikat tai teoreettinen orientoituminen. (McKenna & Davis, 2009; Hernez-Broome & Boyce 2010, 65).

Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutukset, erilaiset valmennukset ja reflektiiviset menetelmät, kuten coaching voivat osaltaan lisätä rakentavan dialogin yleistymistä organisaatiokulttuurissa. Edelläkävijöitä ovat modernit, eteenpäin luotaavat, avoimet ja uudistusmieliset organisaatiot. Johdon ja esimiesten rooli organisaatiokulttuurin muutoksessa vuoropuhelua tukevaksi on myös avainasemassa. Yhdessä ajatteleva lisää avoimuutta ja herkkyyttä toisten ajattelutavoille, ja rikastaa kulttuuria, sosiaalista älykkyyttä. Tar-

vitaan myös rohkeutta muuttaa vallitsevia tapoja ja kommunikaatiota yhä enemmän tasavertaisuuden, suvaitsevaisuuden ja kumppanuuden suuntaan. Yhdessä ajattelemalla saadaan enemmän aikaan ja organisaation osaaminen, potentiaali on helpommin tunnistettavissa ja muunnettavissa yhteisten tavoitteiden suuntaisesti menestyksekkääksi liiketoiminnaksi.

Dialogisella johtamistyyllillä työelämän kehittämisvälineenä on suotuisia vaikutuksia myös organisaation työilmapiiriin ja hyvinvointiin, ja sitä kautta työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Johtajien esimerkki tasavertaisemmasta vuorovaikutuksesta, päätöksenteosta ja avoimesta yhteistyöstä lisää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja henkistä hyvinvointia, lisää luovuutta ja edesauttaa tuloksellista tavoitteiden saavuttamista. Se parantaa myös yrityksen imagoa ja asiakastyytyväisyyttä ja suhteita muihin sidosryhmiin.

11.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusaiheet

Kyselytutkimuksen toteutuksen aikana havaittiin yhtenevien mittaamismenetelmien puute, jolle on alalla kansainvälisestikin selkeä tilaus. Luotettavan, yhtenäisen mittaamismenetelmän kehittämistutkimus voisi olla jatkotutkimusaiheena mielenkiintoinen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa mahdollisesti myös eri alan osaajista koostuvan tutkimustiimin yhteistyönä. Tutkimusmenetelmänä triangulaatio voisi soveltua erilaisten johdon valmennusmenetelmien vaikuttavuuden arviointiin ja liiketaloudellisten tulosten selvittämiseen. Se soveltuu monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen ja ilmiöihin, joihin pelkästään yksi lähestymistapa ei riitä. Menetelmä on yhdistelmä erilaisia tiedonkeruuta, analysointi- ja tutkimusmenetelmiä. Sitä voidaan käyttää lisäämään tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. (Kananen 2012, 178-179). Moniteteellinen lähestymistapa coachingin vaikuttavuuden tutkimiseen antaisi varmasti parhaan tuloksen laadun ja luotettavuuden kannalta.

Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää myös ryhmäcoachingin soveltuvuutta erilaisille ryhmille. Siihen osallistuvat johdon, esimiesten ja avainhenkilöiden lisäksi mm. myös asiantuntija-, myynti- ja asiakaspalvelutyötehtävissä olevat henkilöt. HR-osastojen näkökulma valmennusmenetelmiin, sekä coachingin organisaatioiden sisäisten ryhmien tutkiminen voisivat tuoda arvokasta tietoa menetelmän kehitysvaiheesta.

11.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Kokonaisuutena johtamisvalmennusmenetelmiin ja ryhmäcoachingiin perehtyminen avasi laajaa esimiestyön ja sen osaamisen kehittämisen kenttää. Perehtyminen syvensi ja laajensi johtamisen ja HR-opintojen kokonaisuutta. Oma laajahko aiheen kartoittaminen ja tutkimustyö; johtamistyylien, johdon osaamisen kehittämismenetelmien ja erityisesti ryhmäcoachingin, sen vaikuttavuuden ja dialogisen johtamisen teemoihin syventyminen; kehitti alan tuntemusta ja vahvisti oman ammatti-identiteetin kehittymistä positiivisesti.

Työn kuluessa inspiroi myös oivallus viitekehyksen kytkemisestä dialogisuuteen ja uudistamaan johtamiseen tulevaisuuteen suuntaavana johtamistyylinä. Kaiken kaikkiaan juuri dialogisuuden merkitys oli se avaintekijä, joka vahvisti työn mielekkyyttä ja sen tarpeelliseksi kokemista työn haasteellisuudesta huolimatta. Työn pitäminen asetetuissa mittasuhteissa asetti haasteita. Aihe vei mukanaan ja se olisi hyvin voinut olla myös ylempien korkeakouluopintojen tutkimusaiheena, jolloin rajauksia olisi voinut pohtia uudelleen, ja perehtyä valittuihin näkökulmiin syvällisemmin ja mahdollisesti moniteellisemmin.

Haasteena opinnäytetyön toteutuksessa oli tutkimuksen tiedonkeruutavan ja menetelmien valinta, käytetäänkö kvalitatiivista kyselytutkimusta vai laadullisia haastatteluja. Toimeksiantajan aikaisemmin toteutettujen kyselyiden hyödyntämiseksi ja yhtenäisyyden vuoksi päädyttiin kyselytutkimukseen, jotta tulosten analysointi jollakin tasolla seurannan kahdessa eri vaiheessa mahdollistuisi. Monilla ryhmäcoachingprosessiin osallistuneilla esimiehillä osallistumisesta oli jo kulunut runsaasti aikaa. Menetelmään liittyy myös vahva luottamuksellisuus, joten haastattelujen mielekkyyttä epäroitiin. Toteutus olisi myös vaatinut enemmän resursseja ja aikaa. Koska otos ja kyselyn palautuksena saatu vastausten määrä jäi varsin vähäiseksi, olisivat kvalitatiiviset haastattelut voineet syventää saatuja tuloksia.

Tutkimuslomakkeen suunnittelua olisi joiltain osin voinut parantaa. Vaikuttavuuden tutkimisen kytkeminen esitettyihin asioihin ei anna täysin varmaa tietoa siitä, onko juuri

ryhmäcoaching vaikuttanut kysyttyyn asiaan. Toisaalta menetelmälle ei ole kansainvälisestikään löydetty täysin luotettavaa ja vaikuttavuuden tutkimiselle parhaiten soveltuvaa mittaamismenetelmää. Vaikuttavuuden tutkimista hankaloitti myös vastaajien kannalta prosessin jälkeen kulunut mahdollisesti liian pitkä aika. Lyhyemmällä aikajanelalla asiat olisivat pysyneet paremmin mielessä ja vastaushalukkuus olisi voinut olla korkeampi. Monet valittujen ryhmien osallistujat eivät olleet enää tavoitettavissa sähköpostitse samoissa organisaatioissa, mikä kuvaa myös johdon työn luonteen jatkuvaa muuttumista.

11.3 Yhteenveto

- Ryhmäcoaching tarjoaa haastavassa, hektisessä liiketaloudellisessa ympäristössä johdolle mahdollisuuden rauhoittua, ja kokoontua yhteen pohtimaan ja reflektimaan asioita. Johdon coaching tukee esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä selkeyttämällä johtajan ammatillista roolia ja vastuuta. Se lisää käytännön esimiestyön valmiuksia ja tukee henkilökohtaisia tavoitteita sekä antaa eväitä itsensä johtamiseen.
- Tuottoisien, hedelmällisten partnerisuhteiden sekä valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteen merkitys korostuu valmennusten onnistumisessa. Ryhmäcoaching-johtamisvalmennukset on koettu hyvin positiivisiksi ja valmentajiin ollaan oltu erittäin tyytyväisiä.
- Oppimismahdollisuudet monikertaistuvat ryhmässä, jotka koostuvat erilaisia taitoja ja kokemuksia omaavista ihmisistä. Ryhmäcoachingprosessin pidempi kesto mahdollistaa hienovireisemmän oppimisen, asioiden prosessoinnin ja vahvistamisen vähitellen.
- Ryhmäcoachingprosessin myöhemmän vaiheen oppimisen voidaan nähdä tutkituissa organisaatioissa onnistuneen keskimäärin kohtuullisesti. Pysyvämpiin tuloksiin päästään jatkuvuuden takaamisella ja harjoittelemalla. Tätä edistävät mm. organisaation sisäiset ryhmät ja jatkovalmennukset.
- Oppimiseen liittyvät tekijät ja ihmisen muutokseen liittyvät monet tekijät tulisi huomioida valmennusprosessin edelleen kehittämisessä. Vaikuttavuuden tutkimisessa havaittiin, että juuri näihin kohtiin tarvittaisiin tukea ja toimenpiteitä. Prosessien aikana välitehtävät ja yksilöllinen tuki voivat edistää pysyvämpää oppimista.

- Valmennuksessa on keskeistä ylittää kuilu nykytilan ja tavoitellun tulevaisuuden välillä. Tavoitteen saavuttaminen vaatii vahvaa omaa tahtoa ja vastuunottoa. Tavoitteen merkitykselliseksi kokeminen vahvistaa ponnistelua. Onnistuminen vaatii muutoskyvykkyyttä- ja halukkuutta, sitkeyttä, rohkeutta ja rehellisyyttä tarkastella, kehittää ja muuntaa omaa toimintaansa. Ulkoapäin ohjatun muutoksen sijaan oman motivaation, sitoutumisen ja vastuunoton merkitys; niin sanoista, teoista kuin ajatuksistakin; korostuu coachingprosessissa.
- Valmennettavan avoimuudella ja valmennettavuudella on merkitystä onnistumiselle. Siihen vaikuttavat myös asetetun tavoitteen realistisuus ja omat valmiudet, tarpeet, motivaatio ja persoonallisuus. Onnistumiseen vaikuttavat myös aiemmat kokemukset coachingista tai muista johtamisvalmennuksista.
- Vaikuttavuuden seurannassa välittömien reaktioiden mittaaminen on yleisempää. Se ei kuitenkaan vielä anna täysin luotettavaa kuvaa menetelmän todellisesta oppimisesta ja soveltamisesta käytännössä. Valmennustilanteessa syntyneen oivalluksen, tilannekohtaisen hyvän aikomuksen sekä sen myöhemmän käytännön soveltamisen välillä voi olla häiriötekijöitä.
- Valmennusyritysten sitoutuminen valmennettavien oppimisen käytäntöön vie-
misen tukemiseen ja ryhmäcoachingin pidempiaikaiseen vaikuttavuuteen vaatii vielä valmennusprosessin kehittämistä. Siinä onnistuminen voi erottaa valmennusyrityksen muista kilpailijoista ja luoda hyvää mainetta.
- Arviointityökaluja kehittämällä voidaan menetelmien vaikuttavuutta pyrkiä mittaamaan paremmin. Vaikuttavuuden mittaamisen yhtenäiselle ja sen luotettavalle, kansainvälisesti tunnistetulle mittaamismenetelmälle on vahva tilaus (esim. coaching-ROI).
- Esimiehen tehtävä- ja vastuukenttä on laaja. Eri vuorovaikutustilanteisin ja moninaisuuden johtamiseen tarvitaan erilaista otetta. Esimies ei voi omaksua pelkästään coachin valmentavaa roolia, asettamalla itsensä taka-alalle. Mutta hän voi soveltaa valmentavaa dialogia osana esimiestyötään. Parhaiten menetelmä on kyselyn mukaan soveltunut kehityskeskusteluihin, palautteenantoon, ongelmanratkaisuun sekä oman vastuunoton ja ajattelun kannustamiseen ja motivointiin.

- Johtotehtävissä olevien dynaaminen, monipaikkainen globaali työkenttä hyötyy coaching-valmennuksen virtuaalisten ja sähköisten tekniikoiden käytöstä paikkariippumattomasti. Niitä valmennuksessa kannattaa lisätä.
- Coaching-kulttuurin tunnistaminen organisaatioiden toiminnassa oli vielä suhteellisen vähäinen. Coachingin sisällyttäminen keskeiseksi osaksi organisaatioiden johdon valmennusta sekä johdon omistajuuden tunne voi lisätä sen yleistymistä. Valmentavan dialogin yleistyttyä esimiestyössä vähitellen eri organisaatiotasoilla se voi levitä muualle organisaatioon.
- Dialogisen johtamisen tuoma organisaatioiden kulttuurinen muutos voi aikaansaada monia hyötyjä organisaation hyvinvointiin, ilmapiiriin, innovaatioihin ja sidosryhmäsuhteisiin. Dialogisen johtamisen edistyminen edellyttää kuitenkin organisaatiokulttuurin vähittäistä muuttumista.
- Dialogi lisää yhdessä ajattelua. Dialogin avulla voidaan kehittää myös uusia käytäytymis- ja toimintatapoja askel kerrallaan. Vuorovaikutustilanteiden vapautuminen ja virtaavuus vapauttaa energiaa. Yhdessä ajattelemalla saadaan enemmän aikaa ja organisaation potentiaali on helpommin tunnistettavissa ja muunnettavissa menestyksekkääksi liiketoiminnaksi.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Aarnio, M. 2004. Verkkokeskustelu asiantuntijuuden kehittämisessä. Johtamisen erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutusohjelman verkkokeskustelut dialogi-teorian näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.

Abernathy, D.J. 1999. Thinking outside the evaluation box. Training & Development. 53 (2), 18–23.

Alexander, G. 2006. Passmore J.(toim.). Behavioural coaching – the GROW-model.

Anderson, M.C. 2001. Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching. Metrix Global. Luettavissa:
<http://members.businessbasecamp.com/wp-content/uploads/2011/07/metrixglobalcoachingroibriefing.pdf>. Luettu: 13.5.2013.

Bacon, T., Pool, A. Lore International Institute. 2012. Can Coaching Effectiveness Be Measured?
Luettavissa: <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-research-portal/research-portal-reports>. Luettu: 5.1.2013.

Bohm, D. 1996. Toim. Nichol, L. On Dialogue. Routledge Classics. New York.

Bresser, F., Wilson, C. 2006. What is coaching ? Passmore, J. (toim.) Excellence in coaching: The Industry Guide. Kogan Page Limited. London and Philadelphia.

Burbules, N.C. 1993. Dialogue in Teaching: Theory and Practice. Teachers College Press. New York.

Burbules, N.C., Bruce, B.C. 2001. Theory and Research on Teaching as Dialogue. In Virginia Richardson (toim.). Handbook of research on teaching, 4th Edition (1102-1121). American Educational Research Association. Washington, DC.

Burbules N.C, Rice, S. 1991. Dialogue across differences: continuing the conversation. Harvard Educational Review 61, 393–41. Theory and Research on Teaching as Dialogue.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Grant, A. 2006a. Solution-focused coaching. Excellence in Coaching. The Industry Guide. Passmore, J. (toim.) Kogan Page Limited. London, 71-90.

Haslam S.A., Reicher, S.D. Platow, M.C. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Heikkilä, J., Heikkilä K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY. Porvoo.

Heinonen, S., Klingberg, R. HRM Partners. Ryhmäcoaching aamiaistilaisuus 27.09.2012.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hellbom, K. Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen Nyt. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hernez-Broome, G., Boyce, L. 2010. Advancing Executive Coaching. Setting the Course for Successful Leadership Coaching. Jossey-Bass. U.S.

Hirvihuhta, H. 2006. Valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

HRM Partners. 2012. Ryhmä-coaching kehittää ja ratkaisee -diaesitys.

HRM Partners 2013. Luettavissa: <http://www.hrmpartners.fi/fi/etusivu/>. Luettu: 28.4.2013.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

ICF 2011. About. Luettavissa: <http://www.coachfederation.org>. Luettu: 27.11.2012

ICF Finland 2012a. Toiminnan eettisyys. Luettavissa: <http://icffinla.asiakkaat.sigmatic.fi/icf-finland/toiminnan-eettisyys/>. Luettu: 27.11.2012.

ICF Finland 2012b. Etusivu. Luettavissa: <http://icffinla.asiakkaat.sigmatic.fi>. Luettu: 27.11.2012

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari. Helsinki.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kirkpatrick, D.L. 1998. Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Latham, G.P., Whyte, G. 1997. The futility of the utility analysis revisited: When even an expert fails. *Personnel Psychology*, 50, 601-610.

Laukkanen, M. 2011. Coachingin merkitys organisaation muutoksen tukemisessa. Muutosjohtamisen seminaari. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Lehtinen, A.K. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla - Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Maisterin tutkinnon pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Locke, E.A., Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. Vol.57, no.9 September. 705-717.

MacKie, D. 2007. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42 (4), 310–318.

Mayo, A. 2001. The Human Value of the Enterprise. Luettavissa:
<http://www.qfinance.com/contentFiles/QF02/g1xtn5q6/12/4/the-human-value-of-the-enterprise.pdf>. Luettu: 2.2.2013.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy S., Barker, L., Warrenfeltz, R. 2001. Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*. Vol 6. Luettavissa:
<http://www.coachfederation.org/includes/docs/049ManchesterReviewMaximizingImpactofExecCoaching2.pdf>. Luettu: 19.4.2013.

- Mezirow, Jack. 1991. Transformative dimensions of adult learning. Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Edita. Helsinki.
- Parppei, R. 2008. Businesscoaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf>. Luettu: 5.1.2013.
- Parppei, R. 2006. Coaching: ”- että hyvästä tehdään vielä parempi”. Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. Lissensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy. Otavan Kirjapaino. Keuruu.
- Piccolo, R.F., Colquitt, J.A. 2006. Transformational leadership and job behaviours: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327-340.
- Pienmäki, S. 2004. Dialogisiirrot ohjauskeskustelussa. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/10694>. Luettu: 8.2.2013.
- Pitkänen, A. 2008. Organisaation sisäinen coaching. Kandidaatin tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. School of Business. Lappeenranta. Luettavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/36342>. Luettu: 12.10.2012.
- Puro, U., Matikainen, J. 2000. Dialogi. – yhdessä ajattelemisen taito. Työväen sivistysliitto TSL ry. Ylöjärvi.

Rajala, A. 2007. Yhdessä ajattelu ja osallistuminen. Interventiotutkimus yhteistoiminnallisen oppimisen kehittymisestä kahdessa alakoulun pienryhmässä. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava Johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rogers, C. 1969. Freedom to learn. Charles E. Merrill. Columbus. Ohio.

Rojas-Drummond, S., Mazón, N., Fernández, M. & Wegerif, R. 2006. Explicit reasoning, creativity and co-construction in primary school children's collaborative activities. *Thinking Skills and Creativity* 1, 84-94.

Roman, J. 2005. A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Doctoral dissertation series 2005/4. Helsinki University of Technology. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf>. Luettu: 5.1.2013.

Rouhiainen, A. 1999. Tiedostamisen, kriittisen ajattelun ja reflektoinnin merkitys oppimisen osana. Carl Rogersin humanistisen oppimisnäkemyksen ja Jack Mezirowin oppimisnäkemyksen puitteissa. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19910/tiedosta.pdf?sequence=1>. Luettu: 8.1.2013.

Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Salomaa, R. 2007. Businesscoaching. Muutosjohtamisen seminaari. Teknillinen korkeakoulu. Luettavissa:

<http://coachingpedia.wikispaces.com/file/view/Businesscoaching+Raija+Salomaa.pdf>
f. Luettu:7.1.2013.

Salonen, J. 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Luku 2. Teoksessa: Hämäläinen R.P., Saarinen E. Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory Research Reports. Luettavissa: <http://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/systeemiäly2004.pdf> Luettu: 4.1.2013.

Santos, A., Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. Human Resource Management Journal, 13 (1), 27–45.

Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Random House. London.

Suomen coaching-yhdistys Ry 2010. Mitä Coaching on? Luettavissa:
<http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>. Luettu: 27.11.2012.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf. Luettu: 7.11. 2012.

Tiimitila 2013. Coachingin eri muodot. Luettavissa:
<http://www.tiimitila.fi/coaching.html>. Luettu: 11.5.2013.

Tiuraniemi, J. 2002. Teoksessa: Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Niemi P. & Keskinen E. (2002) Taitavan toiminnan psykologia. Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, Turku, 165-195. Luettavissa: <http://www.tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>. Luettu:15.4.2013.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima. Helsinki.

Voss, L., Wise, P. 2002. The case for executive coaching. Research report. Lore Research Institute. Luettavissa:
<http://www.coachfederation.org/includes/docs/027CaseforExecutiveCoachingLoreInstitute2002.pdf>. Luettu: 5.1.2013.

Wegerif, R. 2007. Dialogic, education and technology: Resourcing the space of learning. CSCL Series. Vol. 7. Springer. New Jersey.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. GROWing human potential and purpose. The Principles and practice of coaching and leadership. Fourth edition. Nicholas Brealey Publishing. London.

Liitteet

Liite 1. Ryhmäcoachingin vaikuttavuus kyselytutkimuksen kysymykset

Perustiedot

1. Yrityksen nimi
2. Esimieskokemus vuosina
3. Asema/työtehtävä yrityksessä

I Vaikutukset omaan esimiestoimintaan

1. Mitä ryhmäcoachingprosessista jäi ensisijaisesti mieleesi?
2. Kuinka hyvin koet saavuttaneesi ryhmäcoaching-valmennusohjelmassa itsellesi asettamat tavoitteet käytännössä?
3. Millainen vaikutus ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut omaan käytännön esimiestoimintaasi?
 - Omien vahvuuksien hahmottamiseen?
 - Ajanhallinnan kehittymiseen?
 - Oman työn hallinnan kehittymiseen?
 - Ajattelutapoihin ja oivaltamiseen?
 - Vanhoista ajatustottumuksista poisoppimiseen?
 - Vuorovaikutuksen laadun kehittymiseen?
 - Kysymystekniikoiden hyödyntämiseen?
 - Kuuntelun laadun kehittymiseen?
 - Keskustelun virtaavuuteen?
 - Esimies-alaissuhteiden kehittymiseen?
 - Avoimen yhteistyön kehittymiseen?
 - Ongelmaratkaisutaitojen kehittymiseen?
 - Monimuotoisuuden johtamiseen?

- Muutostilanteiden hallintaan?
 - Itsetuntemuksen ja itsetietoisuuden paranemiseen?
 - Kykyyn käsitellä erilaisia tunteita?
 - Läsäolon vahvistumiseen?
 - Intuition käyttöönottoon?
4. Oletko soveltanut coachaavaa johtamistyyliä omassa esimiestyössäsi?
 5. Minkä koet rajoittavan coachaavan johtamistyylin käyttöä?
 6. Kuinka kiinnostunut olisit oppimaan lisää coachaavaa johtamistyyliä?
 7. Kuinka tärkeä merkitys mielestäsi dialogisella vuorovaikutuksella (arvostava, avoin, kuunteleva, tasavertainen) on työyhteisössä?

II Vaikutukset omaan tiimiin

1. Millainen vaikutus ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla on ollut tiimisi käytännön toimintaan?
 - Tiimihengen paranemiseen?
 - Avoimuuden lisääntymiseen?
 - Tiimin yhteistyön kehittymiseen?
 - Vuorovaikutuksen laadun kehittymiseen?
 - Kuuntelun laadun kehittymiseen?
 - Tiimin sisäisen luottamuksen rakentumiseen?
 - Tiimin työsuoritukseen?
 - Innovaatioiden ja ideoiden lisääntymiseen?
 - Ristiriitatilanteiden hallintaan?
 - Ongelmanratkaisutaitojen kehittymiseen?
2. Minkälaisissa tilanteissa olet kokeillut coachaavaa tapaa toimia oman tiimisi kanssa? Kerro esimerkkejä.
3. Saitko ryhmäcoachingprosessin aikana uusia näkemyksiä? Kerro esimerkkejä.
4. Minkälaiset asiat ovat hankaloittaneet valmennusohjelmassa opitun käytäntöön soveltamista?

III Vaikutukset koko organisaatioon

1. Millaisia vaikutuksia olet havainnut ryhmäcoaching-valmennusohjelmalla olleen koko organisaationne toimintaan?

- Tiedonkulun paranemiseen?
- Vuorovaikutuksen laadun kehittymiseen?
- Avoimuuden lisääntymiseen?
- Organisaation eri tasojen ja toimintojen välisen dialogin kehittymiseen?
- Yhdessä ajatteluun?
- Tavoitteiden viestimiseen?
- Päätöksentekoon osallistamiseen?
- Liiketoiminnan tuottavuuteen?
- Muutostilanteiden hallintaan?
- Valmentavan, coachaavan kulttuurin edistymiseen?
- Verkostoitumiseen organisaatiossa?
- Työhyvinvoinnin paranemiseen?
- Työilmapiirin paranemiseen?
- Luottamuksen lisääntymiseen?
- Esimies-alaissuhteiden paranemiseen?

2. Muu vaikutus organisaatiossanne?

3. Millä tavoin olet havainnut valmentavan, coachaavan kulttuurin edistyneen organisaatiossanne?

IV Muut vaikutukset

1. Mitä muita vaikutuksia valmennus tuotti?

2. Mitä muuta haluat sanoa?

Liite 2. Palautekyselylomake, HRM Partners Oy –salainen

Liite 3. Palautekyselyn tulokset, HRM Partners Oy –salainen

Liite 4. Saatekirje asiakkaille –salainen

Liite 5. Ryhmäcoachingin vaikuttavuus kyselytutkimuslomake –salainen

Liite 6. Kyselytutkimuksen keskiarvotaulukko –salainen

Liite 7. Kyselytutkimuksen taulukkoraportti –salainen

Liite 8. Kyselytutkimuksen yhteenvetoraportti –salainen